



BACHELORARBEIT

Herr
Dennis Kupfer

**Die Ausweitung der Marken-
bekanntheit eines europäi-
schen Profifußballvereins in
der Volksrepublik China am
Beispiel von Borussia
Dortmund**

2017

BACHELORARBEIT

Die Ausweitung der Marken- bekanntheit eines europäi- schen Profifußballvereins in der Volksrepublik China am Beispiel von Borussia Dortmund

Autor:
Dennis Kupfer

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM13wS3

Erstprüfer:
Prof. Dr. Detlef Gwosc

Zweitprüfer:
Michael Lang

BACHELOR THESIS

The Expansion of Brand Awareness of a European Professional Football Club in the People's Republic of China by the Example of Borussia Dortmund

author:

Dennis Kupfer

course of studies:

Applied media

seminar group:

AM13wS3

first examiner:

Prof. Dr. Detlef Gwosc

second examiner:

Michael Lang

Bibliografische Angaben

Kupfer, Dennis:

Die Ausweitung der Markenbekanntheit eines europäischen Profifußballvereins in der Volksrepublik China am Beispiel von Borussia Dortmund

The Expansion of Brand Awareness of a European Professional Football Club in the People's Republic of China by the Example of Borussia Dortmund

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Ausweitung der Markenbekanntheit eines europäischen Profifußballvereins in der Volksrepublik China am Beispiel von Borussia Dortmund. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Traditionsverein unter sportlichen, historischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten analysiert und die Marke BVB erläutert. Das Hauptaugenmerk liegt auf den Internationalisierungsbemühungen des Vereins und der Volksrepublik China als Zielmarkt. Dabei werden die jüngsten Maßnahmen des BVB in China analysiert und dahingehend ein Fazit gezogen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
2 Borussia Dortmund.....	3
2.1 Kurzportrait	3
2.2 Die Geschichte des BVB.....	4
2.3 Überblick der größten sportlichen Erfolge	9
2.4 Vereinsstruktur.....	10
3 Die Marke BVB.....	13
3.1 Markenidentität	13
3.1.1 Definition.....	13
3.1.2 Die vier Kernkompetenzen	13
3.2 Der Leitkodex für die Spieler des BVB	14
3.3 Das Markenversprechen	14
3.4 Die Entwicklung der Markenstärke	15
4 Die Internationalisierungsbemühungen der Borussia.....	17
4.1 Der Begriff der Internationalisierung	17
4.2 Voraussetzungen und Gründe zur Ausweitung der Markenbekanntheit	17
4.2.1 national	18
4.2.2 international	18
4.3 Vorgehensweisen des BVB.....	18
4.3.1 „Stars“ im Verein	18
4.3.2 Die Verpflichtung von Spielern aus dem Zielmarkt	19
4.3.3 Club-Legenden	20
4.3.4 Repräsentanz im Ausland	20
4.3.5 Auslandsreisen	22
4.3.6 Internationale Fußballschule	23
4.3.7 Internationale Journalisten	24
4.3.8 Weitere Möglichkeiten für die Ausweitung der Bekanntheit ..	24
4.4 Kanäle des BVB.....	25

4.4.1	Hauseigene Medienkanäle	25
4.4.2	Social Media Kanäle	28
4.4.3	Das Stadion	30
4.5	Die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) als Triebkraft der Internationalisierung	31
5	Die Volksrepublik China als Zielmarkt für den BVB	34
5.1	Stärken-Schwächen-Analyse	34
5.2	Chancen-Gefahren-Analyse	35
5.3	SWOT-Analyse	41
6	Fallbeispiel: Maßnahmen von Borussia Dortmund zur Ausweitung der Markenbekanntheit in der VR China	45
6.1	Ziele der China-Reise	46
6.2	Vorkehrungen	46
6.3	Ankunft in China	47
6.4	Aktivierungsmaßnahmen vor Ort	47
6.5	Der International Champions Cup	50
6.6	Social-Media-Kanäle	51
6.7	Ein Positiver Nebeneffekt der China-Tour	52
6.8	Wirtschaftlicher Profit der China-Reise	52
6.9	Fazit	53
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abkürzungsverzeichnis

BVB	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
Dortmund	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
Borussia	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
i. J.	im Jahre
DFL	Deutsche-Fußball-Liga GmbH
z.B.	zum Beispiel
CL	Champions League
bzw.	beziehungsweise
o.a.	oben aufgeführt
etc.	et cetera
WM	Weltmeisterschaft
ManUnited	Manchester United
ManCity	Manchester City
CRM	Customer-Relationship-Management
usw.	und so weiter
ICC	International Champions Cup

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vereinslogo.....	3
Abbildung 2: Die deutsche Meisterschaft nach 32 Jahren	6
Abbildung 3: Aufführung der Strukturen und Verantwortlichkeiten untereinander	10
Abbildung 4: Die Konzernstruktur von Borussia Dortmund	11
Abbildung 5: Funktionsbereiche des BVB.....	12
Abbildung 6: Das „Versprechen“.....	14
Abbildung 7: BVB Facebook Beitrag	28
Abbildung 8: Einnahmen der DFL durch Auslandsvermarktung.....	32
Abbildung 9: Transferausgaben Winterpause Januar 2016	38
Abbildung 10: Anzahl der Follower des BVB über Sina Weibo und Tencent 2015.....	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stärken-Schwächen-Gegenüberstellung.....	34
Tabelle 2: Chancen-Gefahren-Gegenüberstellung	36
Tabelle 3: SWOT-Matrix.....	44

1 Einleitung

Borussia Dortmund ist heute neben dem FC Bayern München die beste Mannschaft der deutschen Fußballbundesliga. Durch die sportlichen Erfolge genießt der BVB national wie auch international ein hohes Ansehen und macht die Marke Borussia Dortmund bei seinen Fans sehr begehrt. Diese Beliebtheit macht den BVB zum alleinigen „Marken-Meister“ in Deutschland. Der Verein wurde 2015 zum fünften Mal in Folge zur Top-Marke in Deutschland gewählt und setzte sich, zumindest in diesem Aspekt, vom Rekordmeister ab. Auch finanziell ist der Club aus dem Ruhrgebiet nach der Fast-Insolvenz i. J. 2004 zu einer wahren Größe herangewachsen. Im vergangenen Geschäftsjahr erzielte die Borussia den höchsten Umsatz der Clubhistorie in Höhe von 376,3 Millionen Euro.¹ Insgesamt haben sich die Fußballvereine vom reinen Sportgedanken zu Wirtschaftsunternehmen entwickelt, wobei es auf stetige Umsatzsteigerung ankommt, um im „Konzert der Großen“ mitspielen zu können. Daher gilt es weitere Märkte zu erschließen, in denen die Marke BVB der jeweiligen Zielgruppe näher gebracht werden kann, damit sich letztendlich der Umsatz erhöht. Hans-Joachim Watzke, Geschäftsführer von Borussia Dortmund, spricht in diesem Zuge von den Wachstumschancen in den Bereichen der Internationalisierungsbemühungen des Clubs, im Sinne eines „Spagats zwischen Borsigplatz und Shanghai“². Dabei sollen die Werte und das, wofür die Marke BVB steht, richtungsweisend sein.

Die vorliegende Arbeit soll aufzeigen, mit welchen Mitteln Borussia Dortmund versucht die Marke BVB den Menschen in der Volksrepublik China näher zu bringen und inwiefern dieser Versuch erfolgreich ist.

Insgesamt besteht diese Arbeit aus fünf Themenschwerpunkten. Im ersten Teil wird der Verein Borussia Dortmund analysiert. Dabei wird die Clubhistorie von der Gründung bis heute dargestellt und auf die größten sportlichen Erfolge sowie die Vereinsstruktur eingegangen. Dadurch erhält der Leser einen kleinen Überblick und der Verein wird greifbarer.

Im zweiten Teil wird erörtert, wofür die Marke steht, was sie verspricht und wie sie auf dem Markt agiert.

Der dritte Teil behandelt die Internationalisierungsbemühungen des Clubs. Nach der Begriffserläuterung wird auf die Vorgehensweisen des BVB eingegangen und auf die DFL als Triebkraft der Internationalisierung.

Im vierten Teil dieser Arbeit wird in Form einer SWOT-Analyse ein Blick auf die Volksrepublik China als Zielmarkt des BVB geworfen.

¹ Vgl. <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Borussia-Dortmund-erzielt-Rekordumsatz> (aufgerufen am 19.10.2016)

² http://www.eurosport.de/fussball/bundesliga/2016-2017/borussia-dortmund-hans-joachim-watzke-uber-den-bvb-spagat-zwischen-borsigplatz-und-shanghai_sto5730790/story.shtml (aufgerufen am 19.10.2016)

Der letzte Teil befasst sich mit dem praktischen Beispiel Borussia Dortmund und führt auf, welche Maßnahmen der BVB in der VR China trifft, um seine Markenbekanntheit auszuweiten. Schließlich wird ein Fazit gezogen, inwiefern diese Maßnahmen erfolgreich sind.

2 Borussia Dortmund

In diesem Abschnitt wird der Bundesligist Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund porträtiert. Neben einem Kurzportrait wird hier ebenfalls auf die Geschichte des BVB, die größten sportlichen Erfolge und die Vereinsstruktur eingegangen. Dies soll verdeutlichen, wie sich der Verein von einem kleinen Sportverein zu einem europäischen Spitzenclub entwickelt hat. Diese Entwicklung und die daraus folgende Bekanntheit legen den Grundstein für das internationale Interesse an Borussia Dortmund.

2.1 Kurzportrait



Abbildung 1: Vereinslogo [Quelle: bvb.de]

Rechtsform: GmbH & Co. KGaA

Anschrift: Rheinlanddamm 207-209, 44137 Dortmund

Homepage: www.bvb.de

Gründung: 19.12.1909

Mitglieder: 139.000 (Stand: 01.07.2016)

Weitere Sportarten: Handball, Tischtennis (sowie ehemals Boxen und Leichtathletik)

Vereinsfarben: Schwarz-Gelb

Borussia Dortmund ist ein Verein aus Dortmund, dessen Fußballsparte "als Hauptsportart die hervorragende Stellung innerhalb des Vereins"³ einnimmt. Die erste Herrenmannschaft der Borussia spielt in der Fußball-Bundesliga und ist im Herrenfußball einer der erfolgreichsten Clubs Deutschlands. Seit November 1999 sind die Lizenzspielerabteilung der Borussia sowie die zweite Mannschaft und die A-Jugend in die börsennotierte Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ausgelagert.⁴

2.2 Die Geschichte des BVB

1909 – 1911: Die turbulente Gründung des Vereins

Spätestens seit 1906 wird Fußball auf der „Weißen Wiese“ gespielt, ein städtischer Ballspielplatz und zugleich der erste Sportplatz von Borussia Dortmund. Im selben Jahr werden die Fußballer systematisch von Ihrer Kirche bekämpft und in Verruf gebracht. Daraufhin trafen sich über 40 Mitglieder der Jugendgruppe der katholischen Dreifaltigkeitsgemeinde, um den "BVB" zu gründen. Am Ende waren nur noch 18 echte Borussia zur Vereinsgründung bereit. Die damaligen Vereinsfarben waren blau-weiß gestreifte Trikots mit einer roten Schärpe und einer schwarze Hose. Am 3. Dezember 1910 trat die Fußballabteilung der Borussia dem Westdeutschen Spielverband bei. Das erste reguläre Spiel fand am 15.01.1911 gegen den VfB Dortmund statt und wurde mit 9:3 gewonnen. Das erste Meisterschaftsspiel fand am 10.09.1911 gegen die Spielabteilung des Turnerbundes Rauxel statt und wurde mit 1:0 gewonnen.

1911 – 1945: Die frühen Vereinsjahre und erste Erfolge

Der Verein startete in seiner ersten Saison in der untersten Spielklasse – damaligen C-Klasse. Dort gelang der Mannschaft zu Saisonende der Aufstieg in die B-Klasse. Aufgrund des Aufnahmestopps des Westdeutschen Spielverbandes schlossen sich dem BVB drei Dortmunder Vereine an. Zudem übernahm der BVB 1913 die Vereinsfarben und das heute bekannte gelbe Trikot mit dem schwarzen „B“. In der Saison 1913/14 stieg man erstmals in der Vereinsgeschichte in die damals höchste Liga auf, die A-Klasse. Am 10.08.1924 war die Einweihung der neu ausgebauten Weißen Wiese, die fortan den Namen Borussia-Sportplatz trug und für 18.000 Besucher Platz bot. Der

³ <http://www.transfermarkt.de/borussia-dortmund/datenfakten/verein/16> Z. 2

⁴ Vgl. <http://www.transfermarkt.de/borussia-dortmund/datenfakten/verein/16> (aufgerufen am 19.10.2016)

junge Spieler August Lenz war der erste deutsche Nationalspieler, der von der Borussia gestellt wurde.

Die Gegner des Nationalsozialismus nutzen während des Zweiten Weltkriegs die Infrastruktur des Vereins, zur Erstellung von propagandistischen Flugblättern, so zum Beispiel die clubeigenen Druckmaschinen. Dieser Widerstand kostete einige Verantwortliche damals das Leben.

1946 – 1963: Der Aufstieg zur deutschen Spitzenmannschaft

Nach dem Krieg begann der Wiederaufbau der Vereine in Deutschland. Viele Clubs hatten Spieler oder auch Funktionäre verloren. Es wurde eine neue Liga gegründet, die erste und zweite Staffel der Landesliga West. Den bis dato größten Erfolg der Vereinsgeschichte schrieb man am 18.05.1947 als der BVB nach der Staffelfürstenschaft, in Herne gegen den FC Schalke 04 um die Westfalenmeisterschaft spielte und mit einem 3:2 siegte. Dies gilt als sportlicher Wendepunkt, da die Vormachtstellung des FC Schalke 04 gebrochen wurde. In der Folgesaison wurde das Ligasystem wieder geändert und es wurde die Oberliga West gegründet. Hier stieg der BVB zum erfolgreichsten Verein auf. Sie gewannen in den ersten beiden Saisons den Meistertitel und zogen 1949 unter Trainer Edy Havlicek sogar in das Endspiel um die deutsche Meisterschaft ein. Dieses verloren sie jedoch mit 2:3 gegen den VfR Mannheim. In der Saison 1955/56 wurde der BVB zum ersten Mal deutscher Meister. Die Mannschaft schlug den Karlsruher SC im Endspiel mit einem 4:2. Im darauf folgenden Jahr schaffte der Verein den erneuten Einzug ins Finale. Der BVB besiegte den Hamburger SV mit einem 4:1 und wurde somit erneut deutscher Meister. Das spannende hierbei war, dass Trainer Schneider auf die exakt selbe Elf wie im Vorjahr setzte. Nie wieder sollte eine deutsche Mannschaft mit derselben Elf zweimal deutscher Meister werden.

1963 – 1988: Der langsame Abstieg

Einen weiteren Meilenstein in der Vereinsgeschichte setzte der BVB 1966, als er den Europapokal der Pokalsieger als erste deutsche Mannschaft gewann. Obwohl man in derselben Saison die Meisterschaft durch eine Niederlage am letzten Spieltag gegen 1860 München verlor, schrieb der Verein durch ein 2:1 Sieg gegen den FC Liverpool Fußballgeschichte. Fortan machte sich der langsame Abstieg bemerkbar. Es gab personelle Fehlentscheidungen und die sonst so gute Jugendarbeit stockte, denn die einst jungen Talente, die nachrückten, blieben aus. Folglich konnte der Verein keine Erfolge mehr verschreiben und aufgrund von finanziellen Schwierigkeiten mussten die Leistungsträger verkauft werden. Ohne gleichwertige Neuverpflichtungen kam es wie erwartet 1972 zum Abstieg in die Regionalliga West. Heinz Günther läutete den längst fälligen Sanierungskurs ein. Trotz des durch den Sanierungskurs generierten Geldes

fehlten immer noch 1,3 Millionen Mark für die Lizenz für die neu geschaffene 2. Bundesliga. Diese Gelder konnten durch die finanzielle Unterstützung lokaler Unternehmen generiert werden. Aus Dank für diese Finanzspritze zierte das Trikot den Schriftzug Dortmund auf dem Rücken, welcher bis heute noch besteht. Ein weiterer Lichtblick für den BVB war die Eröffnung des Westfalenstadions für die anstehende Fußball-Weltmeisterschaft 1974. Diese neue Arena sorgte ebenfalls für finanzielle Entlastung beim Verein, da trotz der Zweitklassigkeit viel mehr Zuschauer für die Heimspiele gewonnen werden konnten. Somit gelang dem BVB in der Saison 1975/76 der langersehnte Wiederaufstieg in die 1. Bundesliga.

1988 – 1997: Der wiederkehrende sportliche Erfolg

Für die Saison 1988/89 wurden namhafte Spieler verpflichtet, darunter zum Beispiel Andreas Möller und Michael Rummenigge. Unter Trainer Horst Köppel gelang dem BVB in derselben Saison der erste Titelgewinn seit 23 Jahren. Sie besiegten im DFB-Pokal-Finale den SV Werder Bremen mit 4:1. Ein weiterer Erfolg war das Erreichen des UEFA Pokal Finale gegen Juventus Turin 1992/93, bevor dem BVB in der Saison 1994/95 der langersehnte Durchbruch gelang und sie die erste deutsche Meisterschaft nach 32 Jahren gewannen. Diese wurde von Zehntausenden Fans im Westfalenstadion gefeiert.



Abbildung 2: Die deutsche Meisterschaft nach 32 Jahren [Quelle: bvb.de]

Der nächste Erfolg ließ nicht lange auf sich warten, denn dem BVB gelang nur ein Jahr später erneut der Titelgewinn. Die Saison 1996/97 geht in die Geschichte der Borussia ein. Man belegte in der Bundesliga zwar nur den dritten Platz, erreichte jedoch das Champions League Finale. Im Münchener Olympiastadion gelang dem BVB die Sensation. Sie besiegten Juventus Turin mit einem 3:1 gewannen erstmals den „Henkelpott“.

1997 – 2004: Der Umbruch

Trotz hoher Investitionen in namenhafte Spieler ging es sportlich bergab. Nach einigen Trainerwechseln sollte Udo Lattek zusammen mit Matthias Sammer als Co-Trainer den Abstieg aus der 1. Bundesliga verhindern. Die beiden verhinderten den Abstieg und konnten die Saison auf dem elften Platz beenden. Im selben Jahr, 2000, wurde die Lizenzspielerabteilung in die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ausgegliedert und der BVB ging als bislang einziger Fußballbundesligist an die Börse.

2004 – 2008: Sportliches Mittelmaß und Fast-Insolvenz

Bei den Jahren zwischen 2004 und 2008 handelt es sich um eine sehr interessante Zeit, da es sich entschied, ob es die Marke BVB auch in der Zukunft geben würde. Diese Phase ist der Grundstein für den Fortbestand und Vorlage für den Neuanfang des BVB unter Jürgen Klopp. Aufgrund der fehlenden sportlichen Erfolge wie auch Fehlinvestitionen seitens des Vereins, hatte sich der BVB erneut verschuldet. Präsident Gerd Niebaum erklärte 2004, dass der Verein Schulden in Höhe von knapp 120 Millionen Euro angesammelt hat. Daraufhin trat er als Präsident und Geschäftsführer der KGaA zurück. Die Nachfolge traten Reinhard Rauball als Präsident und Hans-Joachim Watzke als Geschäftsführer an. Aufgrund dieser Situation erstellten die Verantwortlichen einen Sanierungsplan zur Rettung des BVB. Dieser beinhaltete erstens, dass der Verein 42,8 Prozent des von dem Fonds Molsiris gehaltenen Anteils am Dortmunder Westfalenstadion zurückkaufte. Dafür zahlte der Verein 43 Millionen Euro. Das Geld erhielt der BVB aus einem zur Absicherung der Anleger hinterlegten Bardepot von insgesamt 52 Millionen Euro. Dieses Bardepot ist bislang zur Sicherung des ursprünglich für 2017 vorgesehenen Rückerwerbs des Stadions verpfändet.⁵ Damit würde der BVB sich einiges an Miete sparen und hätte zusätzlich 9 Millionen Euro aus dem Bardepot zur Verfügung. Zweitens soll das Leasinggeschäft mit dem Kölner Versicherer Gerling über einige Markenrechte teilweise abgewickelt werden. Borussia Dortmund hat 2000 beim Patent geschützte Marken rund um den Markennamen Borussia Dortmund an Gerling-Versicherungskonzern verpfändet. Somit müssten sie weniger Raten zahlen. Drittens müssten sich die Finanzgläubiger des Vereins bis zum Geschäftsjahr 2006/07 zu einem Aufschub für Zinsen und Tilgung für Altkredite bereit erklären.⁶ Im selben Zug hat Dortmund in einer Ad-hoc-Mitteilung existenzbedrohende Ertrags- und Finanzsitua-

⁵ Vgl. <http://www.zeit.de/2005/11/borussia> (aufgerufen am 19.10.2016)

⁶ Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/krise-in-dortmund-zukunft-des-bvb-haengt-von-drei-kreditgebern-ab-a-342303.html> (aufgerufen am 19.10.2016)

tion eingeräumt.⁷ Nicht zuletzt auch durch die neue Transparenz durch die Geschäftsführung wurde das Sanierungskonzept abgesegnet. Der BVB konnte die Insolvenz abwenden und sich die Lizenz für die kommende Bundesligasaison sichern. In der folgenden Zeit kam es auch zu einer erheblichen Senkung des Etats der Bundesligamannschaft. Das hatte zur Folge, dass viele Stars den Verein verließen. Dementsprechend verliefen die folgenden Saisons. Es gab mehrere Trainerwechsel und der BVB war bloß noch Mittelmaß in der deutschen Fußball-Bundesliga.

2008 – 2015: Die Ära Jürgen Klopp

In der Saison 2008/09 übernahm Jürgen Klopp das Amt des Cheftrainers beim BVB. Dessen erste Amtshandlung war eine drastische Verjüngung der Mannschaft. Diese Maßnahme wurde mit einem sechsten Platz am Ende der Saison belohnt. Bisher einmalig war, dass es nicht für eine Qualifikation für das internationale Geschäft gereicht hat, obwohl am Ende 59 Punkte zu Buche standen. In der Folgesaison steigerte sich der BVB um einen Platz und erreichte als Tabellenfünfter die Teilnahme an der Qualifikation zur Europa League. Dieser Aufwärtstrend unter Jürgen Klopp sollte sich in den nächsten Jahren fortsetzen. In der Saison 2010/11 war es dann soweit. Die junge Mannschaft, kein Stammspieler über Mitte 20 mit Ausnahme des Torwarts, sicherte sich bereits am 32. Spieltag die insgesamt siebte deutsche Meisterschaft. In der Europa League schied die Mannschaft gegen den FC Sevilla und Paris Saint-Germain als Gruppendritter aus. International war die junge Mannschaft noch unerfahren, national konnte sie ihre Dominanz jedoch auch in der kommenden Saison behaupten. Auch in der Saison 2011/12 gewann der BVB bereits am 32. Spieltag die deutsche Meisterschaft mit 81 Punkten und stellte damals gleichzeitig einen neuen Punkterekord auf. Zudem konnte der Verein in derselben Saison den DFB-Pokal gewinnen. Damit erreichte der BVB erstmals in der Vereinsgeschichte das sogenannte „Double“. International gab es jedoch einen kleinen Dämpfer, da man bereits in der Vorrunde der Champions League ausschied. Im fünften Jahr durften alle BVB-Anhänger vom "Triple" aus Meisterschaft, nationalem sowie internationalem Pokal träumen. Jürgen Klopp und seine Mannschaft hatten es geschafft, sich in CL und DFB-Pokal ins Finale zu spielen. Der FC Bayern München machte dem Verein jedoch einen gehörigen Strich durch die Rechnung. Sie sicherten sich vor dem BVB die deutsche Meisterschaft, gewannen sowohl das Champions-League als auch das DFB-Pokal-Finale. Der einzige Titel, den man den Bayern abnehmen konnte, war der Sieg des DFL-Supercups 2014, für den sich der BVB aufgrund der Vizemeisterschaft qualifizierte. Der BVB hatte sich wieder

⁷ Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/clubsanierung-borussia-dortmund-vorlaeufig-gerettet-a-346350.html> (aufgerufen am 19.10.2016)

zu einem der besten Vereine Deutschlands entwickelt und war unter Jürgen Klopp den Bayern einen Schritt voraus. Sie beendeten die Vormachtstellung Bayerns in der Fußball-Bundesliga. Die letzte Saison unter Jürgen Klopp verlief weniger erfolgreich. In der Liga belegte der BVB nur Platz sieben, in der CL schied man im Achtelfinale gegen Juventus Turin aus und im DFB-Pokal-Finale verlor man gegen den VfL Wolfsburg. Aufgrund des schlechten Verlaufs während der Saison, gab Jürgen Klopp zusammen mit dem Verein bereits am 15.04.2015 die gemeinschaftliche Vereinbarung zur Beendigung der Zusammenarbeit zum Saisonende bekannt.

2015 – heute:

Thomas Tuchel trat das große Erbe des in Dortmund geliebten Jürgen Klopp an. Unter Tuchel konnte der Verein wieder an die alten Leistungen anknüpfen und belegte mit 78 Punkten den bis dahin besten Vizemeister-Platz. In der Europa League schied man gegen den Ex-Trainer Jürgen Klopp und seinen neuen Verein FC Liverpool im Viertelfinale aus. Auch im DFB-Pokal-Finale unterlag der BVB den Bayern im Elfmeterschießen.

2.3 Überblick der größten sportlichen Erfolge

Champions-League-Sieger:

1996/97

Deutscher Meister:

1955/56; 1956/57; 1962/63; 1994/95; 1995/96; 2001/02; 2010/2011; 2011/12

Deutscher Pokalsieger:

1964/65; 1988/89; 2011/12

Weltpokal-Sieger:

1997/98

Europapokal der Pokalsieger:

1965/66

Deutscher Superpokalsieger:

1989/90; 1995/96; 1996/97; 2013/14; 2014/15

2.4 Vereinsstruktur

Am 26.02.2000 wurde der professionelle Vereinsfußball des BVB ausgegliedert und in die neu gegründete Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA eingebracht. Im selben Jahr ging die Borussia als erster deutscher Fußballverein an die Börse. Bei der gesellschaftsrechtlichen Strukturierung von Borussia Dortmund wurde Sorge getragen, dass eine enge – auch rechtliche – Verbindung zwischen Verein und Gesellschaft gewährleistet bleibt. Geschäftsführung und Vertretung der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA obliegen der persönlich haftenden Gesellschafterin, der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH. Diese GmbH wird wiederum durch die Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke und Thomas Treß vertreten; ihr Alleingesellschafter ist der BV. Borussia 09 e.V. Dortmund, der durch den Vorstand, bestehend aus dem Präsidenten Dr. Reinhard Rauball, seinen Stellvertreter Gerd Pieper und den Schatzmeister Dr. Reinhold Lunow, vertreten wird.⁸



Abbildung 3: Aufführung der Strukturen und Verantwortlichkeiten untereinander [Quelle: aktie.bvb.de]

⁸ <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait> (aufgerufen am 20.10.2016)

Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA gehört zu den markenstärksten internationalen Fußballclubs mit einer der höchsten durchschnittlichen Zuschauerzahl in Europa. Die gegenwärtige Strategie des BVB beinhaltet „nachhaltige Justierung der sportlichen Perspektiven, Intensivierung der Nachwuchsförderung, Einbindung der Fans, sowie die Nutzung der Marke Borussia Dortmund“⁹. Weitere Einnahmepotentiale bietet die Vermarktung des Signal Iduna Park, dem neuen Stadion des BVB.¹⁰

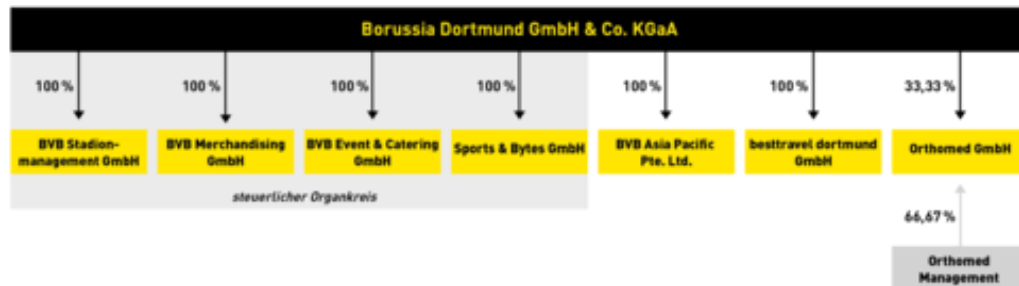


Abbildung 4: Die Konzernstruktur von Borussia Dortmund [Quelle: aktie.bvb.de]

Die Haupteinnahmen erzielt der BVB über den Spielbetrieb (z.B. das Ticketing), die Vermarktung von Fernsehrechten, Sponsoring, Merchandising und aus Transfers. Über die oben aufgeführten Tochterunternehmen agiert der BVB zusätzlich in fußballnahen Geschäftsfeldern und generiert dadurch weiteren Gewinn.

Um strategisch agieren zu können unterteilt der BVB seine Funktionsbereiche in die Abteilungen Sport, Vertrieb & Marketing, Kommunikation, Organisation und Finanzen. Diese Bereiche unterliegen wiederum der Geschäftsführung.

⁹ <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Strategie2>

¹⁰ Vgl. <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait> (aufgerufen am 20.10.2016)

GESCHÄFTSFÜHRUNG				
Borussia Dortmund GmbH & Co. KG				
Hans Joachim Watzke (Vorsitzender)			Thomas Treß	
Sport	Vertrieb & Marketing	Kommunikation	Organisation	Finanzen
Michael Zorc	Carsten Cramer	Sascha Fligge	Dr. Christian Hockenos	Marcus Knipping
<ul style="list-style-type: none"> > Profifußball > Scouting > Amateure > Jugend 	<ul style="list-style-type: none"> > Sponsoring > Sportfive > Sponsorenveranstaltungen > Marketing > Business Development > CRM > VIP-Hospitality > Ticketing > Stadionprogramm > Merchandising inkl. Licensing > Neue Medien 	<ul style="list-style-type: none"> > Unternehmenskommunikation > Sportkommunikation > Öffentlichkeitsarbeit > Publikationen 	<ul style="list-style-type: none"> > allgemeine Organisation > Stadionmanagement > Facility Management > Spielorganisation > Verbandswesen > Immobilien > Fanbetreuung > Eventmanagement > Beschwerdemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> > Finanzen > Rechnungswesen > Controlling > Risikomanagement > IT > Personal > Beteiligungen > Investor Relations > Versicherungen

Stand 2015 - Angaben BVB

Abbildung 5: Funktionsbereiche des BVB [Quelle: aktie.bvb.de]

3 Die Marke BVB

3.1 Markenidentität

3.1.1 Definition

Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke. Die Markenidentität ist das Selbstbild einer Marke aus Sicht der Manager eines Unternehmens. Im Gegensatz dazu stellt das Markenimage das Fremdbild der Marke aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen dar, welches sich im Zeitablauf über entsprechende Lernprozesse formt.¹¹

3.1.2 Die vier Kernkompetenzen

Bei der Konzeption der Markenidentität wurden alle Beteiligten, wie Mitarbeiter, Spieler und Fans miteinbezogen. Hier wurden die folgenden vier Kernkompetenzen herausgearbeitet, wobei die Intensität der Markenkern ist.

Intensität

Steht für ein „unvergleichlich intensives Fußballerlebnis“ mit viel Energie und Emotionen im Signal Iduna Park. Der Kontrast durch die Schwarzgelben Vereinsfarben verstärkt diese sichtbare Intensität und macht den BVB einzigartig, wodurch er viele Menschen in seinen Bann zieht.

Ambition

Steht für den enormen Ehrgeiz und die Bereitschaft immer alles zu geben, um die sportlichen Ziele zu erreichen.

¹¹ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/markenidentit%C3%A4t/markenidentit%C3%A4t.htm> (aufgerufen am 28.10.2016)

Bindungskraft

Steht für die enge Bindung zwischen Verein und Fans, denn Borussia Dortmund ist für viele Menschen Heimat und Familie. Die bedingungslose Treue der Fans macht den BVB zum Zuschauerprimus und sorgt dafür, auch in schlechten Zeiten durch die Fans unterstützt zu werden.

Echtheit

Steht für die „Echte Liebe“ die der BVB von seinen Fans empfängt und sorgt dafür, dass er von seinen Anhängern durch dick und dünn getragen wird.

3.2 Der Leitkodex für die Spieler des BVB

Hierbei handelt es sich um ein handschriftliches Dokument, das der Verein auf seiner Homepage veröffentlicht hat. Darauf sind mehrere Stichpunkte niedergeschrieben, die ein Versprechen seitens der Mannschaft und des Vereins an die Fans sind. Die Handschrift verleiht diesem Dokument mehr Glaubwürdigkeit und man bekommt einen engeren Bezug, da es so wirkt als hätte die Mannschaft dies in der Kabine zusammengetragen. Damit identifiziert sich der Verein und es soll die Ehrlichkeit und den Einsatzwillen widerspiegeln. Zudem bildet dies die Grundlage für den Markenkern, das intensive Fußballerlebnis unabhängig vom Spielverlauf.

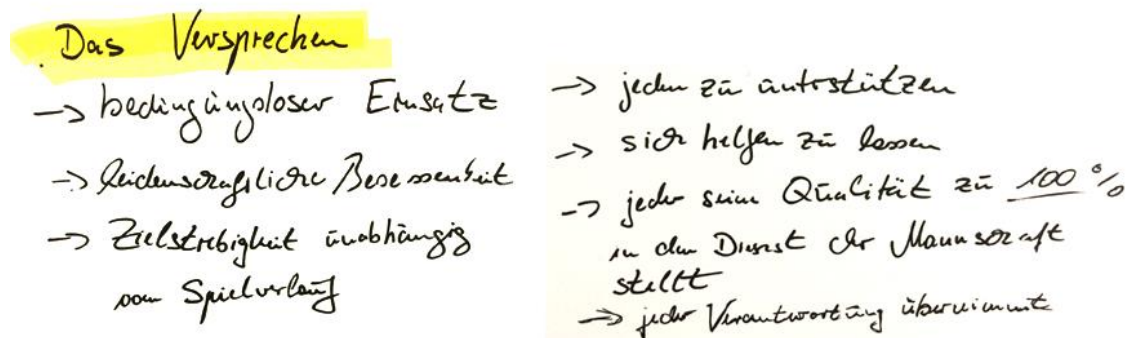


Abbildung 6: Das „Versprechen“ [Quelle: bvb.de]

3.3 Das Markenversprechen

Aus den herausgearbeiteten Kernkompetenzen entstand das Markenversprechen „Echte Liebe“. Das soll die DNA von Borussia Dortmund sein und kein Claim einer Kampagne. Diese beiden Worte drücken außerdem die Bedingungslosigkeit und Treue zur Marke BVB aus und vermitteln gleichzeitig „Riesenlust“ auf Fußball. Jegliche Un-

ternehmungen oder Maßnahmen die getroffen werden, müssen die Kernkompetenzen des BVB unterstreichen. Der Verein will echte Verbundenheit und Aufrichtigkeit erzeugen, da die Fans ihm dies wiederum mit tiefem Vertrauen und „Echter Liebe“ danken. Im Vordergrund steht immer das Fußballerlebnis Borussia Dortmund. Der BVB verinnerlicht diesen Slogan bis heute und lebt ihn auch weiter.

3.4 Die Entwicklung der Markenstärke

Nach der Fast-Insolvenz und dem darauffolgenden Neuanfang unter dem Trainer Jürgen Klopp, versuchte man auf anderer Ebene, der neuen Philosophie ein Gesicht zu geben. 2010 übernahm diese Aufgabe Carsten Cramer, der für die Bereiche Marketing und Internationalisierung verantwortlich ist. Dieser war bereits zuvor als Sportfive-Teamleiter¹² für den Verein tätig. Er sollte eine einheitliche Markenbildung schaffen, mit dem Ziel, den Verein wirtschaftlich weniger vom sportlichen Erfolg abhängig zu machen.

Dieses Unternehmen gelang dem BVB gut (vgl. Kapitel 1). Sie wurden im Jahr 2015 zum fünften Mal in Folge zur „Top-Marke“ in Deutschland gewählt.

Doch wie sieht die internationale Entwicklung der Marke BVB seit 2010 bis heute aus?

- 2011: Unter den Top 30 der „Most Valuable European Football Brands“ befindet sich der BVB auf Platz 16 und steht damit hinter dem Hamburger SV, dem FC Schalke 04 und dem FC Bayern München.¹³
- 2013: Unter den Top 50 der „Most Valuable European Football Brands“ befindet sich der BVB auf Platz 10 und hat damit Schalke und den HSV eingeholt.¹⁴
- 2016: Unter den Top 50 der „Most Valuable European Football Brands“ befindet sich der BVB auf Platz 12 und ist damit immer noch der zweitbeste Verein Deutschlands.¹⁵

¹² Früher Sportfive heute Lagardère Sports Germany, ist ein internationaler Sportrechtevermarkter.

¹³ Vgl. http://brandfinance.com/images/upload/top_30_european_football_brands_2011_final_website.pdf (aufgerufen am 31.10.2016)

¹⁴ Vgl. http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2013_new_opt.pdf (aufgerufen am 31.10.2016)

¹⁵ Vgl. http://brandfinance.com/images/upload/football_50_report_for_print.pdf (aufgerufen am 31.10.2016)

Daher lässt sich sagen, dass national das Ziel größtenteils erreicht wurde, denn die Marke BVB ist in den letzten Jahren zur beliebtesten in Deutschland aufgestiegen. Dabei muss man beachten, dass der BVB in diesen Spielzeiten nicht so erfolgreich war wie z.B. der deutsche Rekordmeister FC Bayern München. Es gab in diesen Spielzeiten Höhen wie die deutsche Meisterschaft oder das Erreichen des Champions-League-Finales und Tiefen wie die Saison 2014/15, in der man zur Winterpause den 18. Platz belegte und im Frühling die Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Trainer Jürgen Klopp bekannt gab. International lässt sich, wenn man die Spielzeiten und die Erfolge des BVB aus Kapitel 2.3 vergleicht sagen, dass die Stellung der Marke mit dem sportlichen Erfolg in Verbindung steht. Der Sprung von Platz 16 in die „Top-Ten“ war dank der beiden Meisterschaften und dem Erreichen des CL-Finales möglich. Vor allem das CL-Finale brachte dem BVB eine Menge Aufmerksamkeit. Aufgrund der ausstehenden großen internationalen Erfolge rutschte der BVB in dem Ranking um zwei Plätze nach hinten. Um die Marke bekannter zu machen, müssen also die internationalen Märkte erschlossen werden, da man sonst den Anschluss an die europäischen Top-Clubs gewährleistet. Ein wichtiger Grundstein für diese Entwicklung ist es, international Fußball zu spielen und damit die Aufmerksamkeit aus dem Ausland auf sich zu ziehen.

4 Die Internationalisierungsbemühungen der Borussia

4.1 Der Begriff der Internationalisierung

Internationalisierung ist von dem Wort international abgeleitet, welches aus dem Englischen stammt und „über den Rahmen eines Staates hinausgehend“¹⁶ bedeutet. Daher wird im Zusammenhang mit der Internationalisierung von Unternehmen bereits geredet, wenn ein Unternehmen beginnt, sich auf ausländischen Märkten zu engagieren.¹⁷ Somit drückt Internationalisierung für die einzelne Unternehmung Geschäftsaktivitäten im Ausland aus.

Welch und Luostarinen¹⁸, sowie folgend auch Scherm und Süß¹⁹, definieren Internationalisierung als die Aufnahme bzw. Verstärkung grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit. Perlitz²⁰ sieht Internationalisierung ebenfalls als Aufnahme oder Verstärkung von Auslandsaktivitäten, unterscheidet hierbei aber zwischen aktiver und passiver Internationalisierung. Die aktive Internationalisierung dient der Erreichung höherer Ziele, wohingegen passive Internationalisierung zur Schließung einer strategischen Lücke eingesetzt wird bzw. aufgrund unerreichter Unternehmensziele erforderlich wird.

4.2 Voraussetzungen und Gründe zur Ausweitung der Markenbekanntheit

Voraussetzungen einer Clubinternationalisierung sind ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen. Mögliche Marktbarrieren müssen ebenfalls beachtet werden. Zudem darf sich die sportliche Leistung aufgrund der zusätzlichen Belastung nicht verschlechtern. Gründe für die Internationalisierung sind Größe, Entwicklungsstand und die Professionalität des Vereins.

¹⁶ Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/international> (aufgerufen am 02.11.2016)

¹⁷ Vgl. Kienbaum, Jochen / Kabst, Rüdiger / Gutmann, Joachim Internationalisierung im Mittelstand (2000), S. 8

¹⁸ Vgl. Welch, Lawrence S./ Luostarinen, Reijo Internationalization: Evolution of a Concept (1988), S.63

¹⁹ Vgl. Scherm, Ewald/ Süß, Stefan Internationales Management: Eine funktionale Perspektive (2001), S.6

²⁰ Vgl. Perlitz, Manfred Internationales Management (2004), S.63

4.2.1 national

- 100-prozentige Abdeckung der Bekanntheit
- Hervorragende Sympathiewerte (beliebtester Verein in Deutschland)
- Viele Fans
- National sowie international sportlich erfolgreich

4.2.2 international

- „Wir sind noch dabei, die Marke Borussia Dortmund international aufzubauen.“²¹
 - Im Ausland kennen noch nicht alle die Marke BVB
- Konkurrenzfähig gegenüber den anderen europäischen Topclubs bleiben
- Die Marke jedem Fan überall zugänglich machen

4.3 Vorgehensweisen des BVB

4.3.1 „Stars“ im Verein

Definition „Star“

An artistic performer or athlete whose leading role or superior performance is acknowledged. One who is highly celebrated in a field or profession.²²

Die Bedeutung für den Verein

Durch die Verpflichtung der sogenannten Stars profitiert der Verein neben den sportlichen Aspekten auch von der internationalen Bekanntheit des Spielers. Die Bekanntheit

²¹ <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/bvb-marketingdirektor-carsten-cramer-im-gespraech.jsp> (aufgerufen am 02.11.2016)

²² Vgl. <http://www.thefreedictionary.com/star> (aufgerufen am 02.11.2016)

des Spielers weckt die Interesse der Medien und sorgt damit zwangsläufig dafür, dass sich Menschen mit der Person und folgend auch mit dem Verein auseinandersetzen. Der Fußball ist ein Weltsport, daher werden diese Medienbeiträge für die ganze Welt zugänglich gemacht. Schlussfolgernd generiert der Verein internationale Aufmerksamkeit.

Stars der Borussia

In der Ära Jürgen Klopp:

Robert Lewandowski, Mats Hummels, Marco Reus, Shinji Kagawa und Mario Götze

Heute:

Marco Reus, Shinji Kagawa, Pierre-Emerick Aubameyang, Mario Götze, André Schürle sowie die Youngsters mit Starpotential Christian Pulisic, Julian Weigl und Ousmane Dembélé

4.3.2 Die Verpflichtung von Spielern aus dem Zielmarkt

Definition

Der Spieler aus dem ausländischen Zielmarkt unterscheidet sich zunächst nicht groß von der o.a. Definition eines Stars. Der Unterschied liegt darin, dass der Spieler aus dem ausländischen Zielmarkt besondere Wertschätzung und Beliebtheit in seinem Land genießt. Das bedeutet, er ist weltweit nicht so bekannt, wie er das in seinem Heimatland ist.

Die Bedeutung für den Verein

Durch die Verpflichtung eines internationalen Stars aus dem jeweiligen Zielmarkt, ist es für den Verein leichter an diese Menschen heranzutreten und sich gegebenenfalls dort zu etablieren. Das bedeutet, dass die Beliebtheit des Spielers sich auf den Verein überträgt. Der Club kann neue Fans oder Sympathisanten für sich gewinnen, die die Werte und Botschaft des Vereins in ihr Umfeld weitertragen. Durch das aufkommende Interesse aus dem Zielmarkt erschließen sich dem BVB neue wirtschaftliche Möglichkeiten wie Sponsorenanfragen aus dem jeweiligen Land.

Beispiel-Transfers des BVB

1. Robert Lewandowski, Lukasz Piszczek und Jakub Blaszczykowski. Robert Lewandowski entwickelte sich sogar vom nationalen Star zum Weltstar und alle drei sind

heute Leistungsträger in der polnischen Nationalmannschaft. Sie steigerten die Bekanntheit und Beliebtheit des Vereins in Polen enorm. Das führte sogar soweit, dass, laut ntv, der BVB „der beliebteste Verein im Nachbarland“²³ wurde.

2. Shinji Kagawa. Er ist die Identifikationsfigur für den asiatischen Raum, besonders für Japan. Er spielt für die japanische Nationalmannschaft und genießt in seinem Land große Aufmerksamkeit. Das ermöglicht dem BVB, über diesen Spieler, den Menschen den so weit entfernten BVB näher zu bringen.

4.3.3 Club-Legenden

Über sogenannte „Club-Legenden“ oder „Helden“ kann sich der Verein im Ausland ebenfalls einen Vorteil verschaffen. Viele Menschen kennen diese „Helden“, da sie für einzigartige Erfolge stehen die international bekannt sind. Davon kann der Verein profitieren, indem er diese „Club-Legenden“ nach der aktiven Karriere an sich bindet und sie als Botschafter für die eigene Marke in Ausland schickt. Das bietet dem Verein gleich in zwei Punkten Vorteile. Der Verein und die Mannschaft können nicht einfach mitten in der Saison eine Pause nehmen und versuchen sich einem neuen Markt zu erschließen, denn das Bundesliga Geschäft läuft weiter und man darf sportlich nicht zurück fallen. Außerdem genießt die „Club-Legende“ eine gewisse Bekanntheit auf der Welt, durch die er überall erkannt wird. Dadurch kann er als Vertreter eines Vereins in einem Land die Menschen mit dem Verein leichter in Kontakt bringen und eine Bindung zwischen dem Verein und den dortigen Fans aufbauen.

Beispiel des BVB

Karl-Heinz Riedle ist so eine „Club-Legende“. Durch seine Erfolge mit der Borussia, wie in Punkt 2.2 bereits aufgeführt, genießt er ein gewisses Ansehen. Seit 2014 ist er als internationaler Markenbotschafter für den BVB tätig und war zuletzt in China im Vorfeld an die China-Tour 2016 unterwegs.

4.3.4 Repräsentanz im Ausland

Der BVB eröffnete am 15. Oktober 2014, aufgrund des wachsenden Interesses am BVB-Fußball in Asien, ein Büro außerhalb Deutschlands in der Stadt Singapur. Das

²³ Vgl. <http://www.n-tv.de/sport/fussball/BVB-eroeffnet-Fanshop-in-Polen-article5659521.html> (aufgerufen am 04.11.2016)

Büro befindet sich in den Räumlichkeiten des Hauptsponsors Evonik. Es ist die erste Auslands-Repräsentanz der langen Vereinsgeschichte. Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke verspricht sich von dieser Unternehmung viel.

„Das BVB-Büro vor Ort mit einem Leiter, der die Gepflogenheiten im südostasiatischen Raum kennt und über vielfältige Kontakte verfügt, wird es uns spürbar erleichtern, die Marke Borussia Dortmund dort noch stärker und vor allem nachhaltig zu platzieren. Dass wir in Singapur gemeinsam mit unseren Partnern EVONIK und PUMA Netzwerkarbeit betreiben können, macht das Engagement in Asien noch wertvoller.“²⁴

Singapur gilt als das wirtschaftliche Zentrum Asiens. BVB-Marketingchef Carsten Cramer sagt dazu:

„Wir haben bereits erste gute Erfahrungen in Japan gesammelt, aber auch unsere Umsätze auf anderen asiatischen Märkten haben sich in den vergangenen Jahren verdreifacht. Wir haben Rückenwind durch unsere internationalen Erfolge und das intensive, unverfälschte Fußballerlebnis, für das der BVB steht. Natürlich wollen wir diesen Rückenwind nun durch ein authentisches Auftreten in Asien nutzen.“²⁵

Der von dort stammende Suresh Letchmanan ist seinerseits Head of Asia beim BVB und leitet das Büro im Ausland. Ihm zur Seite stehen Simon Winkelmann, Social Media Experte sowie ein Praktikant. Die primäre Aufgabe ist es den Bekanntheitsgrad von Borussia Dortmund in Asien zu steigern. Dies geschieht in aktiver Zusammenarbeit mit den dortigen Medien und Partnern des BVB. Die Partner erzählen wiederum ihren Partnern und Kunden von der starken Partnerschaft mit dem BVB und fungieren somit als Botschafter. Borussia Dortmund hat eine langjährige Tradition und man muss versuchen, diese mit anderen Menschen zu teilen. Suresh Letchmanan beschreibt seine Aufgabe dabei wie folgt:

„Meine Aufgabe ist es, Partnerschaften zu etablieren und die Dortmund Story mit möglichst vielen Menschen zu teilen – auch in den Medien. Solange Dortmund als Verein und Marke in den Medien ist, ist alles gut.“²⁶

²⁴ <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Suresh-Letchmanan-leitet-Singapur-Repraesentanz> (aufgerufen am 07.11.2016)

²⁵ <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Suresh-Letchmanan-leitet-Singapur-Repraesentanz> (aufgerufen am 07.11.2016)

²⁶ Interview Suresh Letchmanan <http://www.gibmich-diekirsche.de/nc/berichtsanzeige/?pid=34&uid=2779> (aufgerufen am 07.11.2016)

Geschäftsführer Hans-Joachim Watze spricht in seinem Statement von Nachhaltigkeit, das heißt keine kurzen Partnerschaften, sondern das Miteinander soll Wurzeln schlagen und für alle ihren Zweck erfüllen. Die Partner sollen sich mit dem BVB verbunden fühlen und nicht nur eine Marke unter vielen am Spielfeldrand sein.

Eine weitere Aufgabe ist es, den Menschen im Ausland die „Echte Liebe“ des BVB näher zu bringen. Das bedeutet eine verbindliche Nähe zu den Fans in Asien zu schaffen. Die Mitarbeiter vor Ort versuchen zum Beispiel mit Reisebüros und dem Partner Turkish Airlines (bis zur Saison 2015/16) einige Fans nach Deutschland zu bringen, um das Fußballerlebnis Borussia Dortmund live zu erfahren. Ebenso wollen sie die Fans näher an die Spieler bringen. So sollen die Spieler des BVB auf die Fans eingehen, damit sie sich ernst genommen fühlen und etwas vom Verein zurückbekommen. Denn die Marke BVB soll für mehr stehen als nur eine Unterschrift auf dem Trikot.

Durch den neuen Standort hat der BVB auch neue Möglichkeiten vor Ort, wie z.B. der Besuch von Clublegenden wie Karl-Heinz Riedle und Lars Ricken.

4.3.5 Auslandsreisen

Eine Auslandsreise kann entweder ein Trainingslager oder eine sogenannte Marketingreise sein. Beide dienen zur Vorbereitung auf die kommende oder laufende Saison. Der Verein reist in ein anderes Land, um unter anderen Umständen und in Ruhe trainieren zu können. Außerdem dient das „nur unter sich sein“ der Teambildung. Der Unterschied zwischen der Marketingreise und dem Trainingslager liegt darin, dass während einer Marketingreise außersportliche Ziele und Aufgaben dazukommen. Dazu können Sponsoren und Partnerinteressen bedienen, PR-Termine und Autogrammstunden zählen. Man möchte den Verein und die Spieler im Ausland präsentieren, um seine Bekanntheit zu steigern und Kundenbeziehungen zu pflegen. Wobei unter Kundenbeziehungen alle möglichen Beziehungen zu dem Verein zu verstehen sind, vom „BVB-Nichtkenner“ über die Fans bis zum potenziellen oder bereits bestehenden Geschäftspartner. Das Trainingslager hingegen hat die Vorbereitung auf die Saison als Hauptaspekt und setzt den Fokus allein auf die Mannschaft und das Training. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Fans aus diesem Prozess komplett ausgeschlossen werden, sondern sie haben auch die Möglichkeit ihre Mannschaft zu verfolgen, z.B. über ein öffentliches Training.

Beispiele des BVB

- Die Asien-Reise 2015 führte den BVB durch Japan, Singapur und Malaysia. Während der Reise standen zwei Testspiele als sportliche Highlights an. Rund sechs Millionen Japaner²⁷ sind an Borussia Dortmund interessiert, damit alle an der Reise teilhaben konnten wurde ausführlich über die digitalen Kanäle des BVB darüber berichtet. Laut BVB-Marketingchef Carsten Cramer war dies der richtige Schritt, um die Internationalisierung des BVB voranzutreiben.²⁸
- Das Wintertrainingslager 2015 absolvierte der BVB in Dubai. In einem hochmodernen Trainingszentrum konnte sich die Mannschaft auf die Rückrunde vorbereiten. Auch in Dubai absolvierte der BVB zwei Testspiele.

Beide Unternehmungen treiben die Internationalisierung weiter voran. Im Vordergrund der Dubai-Reise stand die Erholung und Vorbereitung der Mannschaft auf die weitere Saison, wohingegen für die Asien-Reise die Präsentation des Vereins und der Mannschaft, sowie der Kontakt zu den Menschen vor Ort das Motiv war.

4.3.6 Internationale Fußballschule

Die Evonik-Fußballschule des BVB ist für Kinder zwischen 7 und 13 Jahren. Diese befindet sich auf dem ehemaligen Trainingsgelände der BVB-Profis, direkt neben dem Signal Iduna Park. Borussia Dortmund ist für seine Nachwuchsarbeit bekannt, zudem begeistert der Verein seine Fans durch die Erfolge in der Bundesliga und international. International wächst das Interesse an der Fußballschule des BVB. Deshalb bereisten die BVB-Trainer 2016 zusammen mit der Evonik-Fußballschule Länder wie Polen, Österreich, Japan, Luxemburg und China. Durch diese Auftritte in den anderen Ländern und die dortige Jugendarbeit kann eine Emotionalisierung zwischen den Menschen und dem Verein stattfinden. Außerdem erregt der Verein dadurch mediales Interesse und sorgt somit zwangsläufig für Aufmerksamkeit.

²⁷ Vgl. <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Borussia-Dortmund-geht-auf-Asien-Reise> (aufgerufen am 11.11.2016)

²⁸ Vgl. http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/633112/artikel_bvb-asienreise_richtiger-schritt-im-richtigen-moment.html (aufgerufen am 11.11.2016)

4.3.7 Internationale Journalisten

Ein weiterer Baustein für den Markenausbau sind regelmäßige Besuche von internationalen Journalisten im eigenen Stadion. Diese tragen das Heimspiel-Gefühl aus dem Stadion mit in ihre Heimatländer. Der Aufwand für den Verein ist gering, doch kann er großen Nutzen daraus ziehen. Durch diese vermittelten „Live-Erlebnisse“ rücken die Menschen näher an den Verein. Die Erlebnisse sind rein und unverfälscht und kommen von einem glaubhaften Botschafter, nämlich einem von ihnen. Außerdem bekommen die Fans oder Sympathisanten ein besseres Gefühl für den BVB und einen Teil der „Echten Liebe“ in ihr Land getragen.

4.3.8 Weitere Möglichkeiten für die Ausweitung der Bekanntheit

Transfergerüchte

- Fungieren als positive Aufmerksamkeit für den Verein
- Nicht alle Menschen kennen den Verein oder die wechselnden Spieler
- ➔ Beschäftigen sich aufgrund des Transfergerüchts mit den Spielern und schlussfolgernd auch mit dem Verein

Konsolen- und Computerspiele

- Erste Begegnungen mit dem Verein Borussia Dortmund über Konsolen- oder Computerspiele wie z.B. FIFA von EA Sports oder Pro Evolution Soccer (PES) von Konami
- Shinji Kagawa zierte zudem das Cover von FIFA 16 und das aktuelle Spiel FIFA 17 ziert Marco Reus als Hauptakteur
- ➔ Die Menschen setzen sich mit den Teams auseinander, wenn sie die Teams managen, als Trainer fungieren oder das Team selbst spielen.

Anstoßzeiten

- Die Anstoßzeiten an den asiatischen Markt anzupassen wäre eine weitere Möglichkeit sich dem asiatischen Markt anzunähern, da die Menschen somit die Chance haben ihren Verein live im Fernsehen verfolgen zu können. Diese Zugänglichkeit würde auch die Nähe und das Gefühl für den Verein steigern.

- Uhrzeitbeispiele aus der Premier League, die ihre Spielzeit dahingehend angepasst hat

Trikotpräsentation im Ausland

- Als Beispiel und Vorreiter für den BVB kann die Trikotpräsentation des FC Arsenal London, in Zusammenarbeit mit dem Hersteller PUMA, in Singapur genommen werden.²⁹ Dieses Fan-Event brachte zahlreiche Arsenal-Fans in die Arena, nur um die Mannschaft und das neue Auswärtstrikot zu sehen. Die Fans dort sangen bis zur Veröffentlichung die clubeigenen Fanlieder. Ein solches Event weckt große Aufmerksamkeit für den Verein und schafft eine gewisse Beziehung zu den Fans, da diese ihrem Club näher sein können und ein Teil von ihm werden. Für den BVB wäre das ebenfalls eine Möglichkeit, die Menschen in Asien zu erreichen und dem Verein näher zu bringen.

Verpflichtung asiatischer Spieler

- Durch die Verpflichtung eines weiteren asiatischen Spielers würde der Verein für aufregen sorgen. Die Menschen würden sich mit dem Spieler und dem neuen Verein auseinander setzen und neue Fans dadurch gewinnen. Eine grundsätzliche Verpflichtung asiatischer Spieler kommt für den BVB in Frage. Jedoch ist die sportliche Qualität das entscheidende Kriterium, da der Verein von einer Verpflichtung aus rein wirtschaftlichen Interessen absieht.

4.4 Kanäle des BVB

4.4.1 Hauseigene Medienkanäle

Website

Die offizielle Website www.bvb.de bietet eine strukturierte Übersicht rund um den BVB. Sie beinhaltet aktuelle News über die Mannschaft, Informationen zu allen Spielen, aktuelle Statistiken, einen eigenen Bereich für die Fans, und die Partner des BVBs sind dort aufgeführt. Um die Sympathisanten oder Fans aus dem Ausland ebenfalls den Zugang diesen Informationen zu ermöglichen, bietet der BVB die Nutzung der Website

²⁹ Vgl. <http://footballfashion.org/wordpress/2015/07/14/arsenal-fc-unveil-201516-puma-away-kit-in-singapore/> (aufgerufen am 12.11.2016)

zusätzlich auf englisch, spanisch und japanisch an. Die japanische Website hat der BVB von Japanern für Japaner erstellen lassen und nicht einfach nur die deutsche Seite übersetzt, um individuell auf diesen Markt einzugehen, da er sich vom europäischen unterscheidet. Dadurch kann der BVB eine größere Reichweite generieren und macht den Menschen Borussia Dortmund zugänglicher, wodurch sie näher an den Verein heranrücken.

Online-Fanshop

Den offiziellen Online-Fanshop gibt es in den Sprachen Deutsch, Englisch und Spanisch. Die erst im Juli 2016 online gegangene spanische BVB-Homepage und der zugehörige Online-Fanshop waren strategisch überfällig, da neben Englisch Spanisch eine der meist gesprochenen Sprachen der Welt ist. Angesichts der beiden spanischen Neuverpflichtungen Marc Bartra und Mikel Merino zu Beginn der Saison 2016/17 werden sich zukünftig noch mehr spanischsprachige Fußballfans für den BVB interessieren. Diesen Menschen sollte der Zugang zu den Wunschartikeln des Vereins so leicht wie möglich gemacht werden, um nicht bereits im Bestellprozess negative Erfahrungen mit der Marke BVB in Verbindung zu bringen. Deshalb hat der BVB für den asiatischen Markt ebenfalls ein neues Online-Shop-Angebot. Dafür ist der BVB eine Kooperation mit dem Partner EZ Shop eingegangen, welcher sich auf Online-Shops im asiatischen Markt spezialisiert. Dadurch wird es den BVB-Fans aus Asien möglich sein, den Online-Fanshop auf chinesisch (mandarin), japanisch und koreanisch zu bedienen. Diese Vorkehrungen sollen dazu führen, dass die Menschen noch näher und intensiver an den BVB heranrücken. Von 400.000 Trikots, die der BVB jährlich verkauft, werden mittlerweile 15 Prozent im Ausland an den Fan gebracht, darunter zahlreiche in Südostasien.³⁰

Premiumbereich „meinBVB“

„meinBVB“ stellt eine Art Mischung aus YouTube und Facebook dar. Das eigene Profil, Forum und Chat sind kostenlos. Die User können Videos und Fotos hochladen und kommentieren. Die Website hat „user generated content“, der Inhalt wird also von den Fans erstellt. Das heißt, „meinBVB“ steht und fällt mit den Ideen und dem Engagement der Fans. Die User haben auf dieser zusätzlichen Plattform die Möglichkeit, sich mit ihrem Lieblingsverein auseinander zu setzen, sei es in Form eines Posts, eines Kommentars oder einer Diskussion mit anderen Fans. Die Hauptsache ist, sie beschäftigen

³⁰ Vgl. <https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund/article132450504/Der-BVB-auf-der-Spur-des-goldenen-Drachen.html> (aufgerufen am 12.11.2016)

sich mit dem BVB. Im Premiumbereich der Website „meinBVB“ stehen dem Fan für knapp 40 Euro im Monat eine Reihe an Extras zur Verfügung. Neben den Zusammenfassungen der Bundesliga-Spiele und Interviews und steht auch das Stadionmagazin „Echt“ als E-Book zur Verfügung. Ein Highlight ist die Möglichkeit, sich die 90 Minuten des BVB mit originalem Stadion-Ton sich noch einmal anzusehen. Der kostenpflichtige Bereich bietet alles, die BVB-Fans so gut es geht am Geschehen des Vereins teilhaben zu lassen. Es gibt einen Vorbericht, die Pressekonferenz vor und nach dem Spiel und die beiden Halbzeiten werden durch rund um das Spiel ergänzt. Der Fan soll dem BVB noch näher rücken und einen Teil der „Echten Liebe“ über diesen Kanal zu sich getragen bekommen.

TV-Kanal BVB-total! / BVB-World

BVB-total! ist der offizielle TV-Sender von Borussia Dortmund und kostet monatlich 4,95 Euro. Als Abonnent bekommt man jeden Tag ein exklusives Video geboten, alle Bundesliga-, Europapokal- und DFB-Pokal-Spiele des BVB auf Abruf sowie weitere Berichte, Reportagen, Hintergründe und News.

Interessant für die Ausweitung der Bekanntheit des BVB wird es durch das darauffolgende Format BVB-World. Seit 2011/12 gibt es das einstündige TV-Magazin BVB-World für den internationalen Fernsehmarkt. Es wird einmal pro Woche ausgestrahlt und ist englisch kommentiert. Dem Geschäftsbericht 2012 zufolge wurde das Magazin vom polnischen Sender TVP, dem japanischen Sender Asahi TV und GMM Grammy Thailand ins Programm aufgenommen. Seit 2013/14 vermarktet der BVB das Magazin BVB-World in Kooperation mit dem Sportrechtevermarkter-Unternehmen Sportfive. Die weltweite Vermarktung eines Fernsehformats ist der nächste Schritt für Borussia Dortmund sich auch in dem Bereich Bewegtbild professionell aufzustellen, um den internationalen Fans und Sympathisanten möglichst umfassende Informationen zu bieten. Die Folgen sind laut Carsten Cramer, dass BVB-World in mittlerweile über 50 internationale Märkte verkauft wird.³¹ Das Ziel dabei ist die ständige Weiterentwicklung und Optimierung der weltweiten Verbreitung der Marke Borussia Dortmund.

³¹ Vgl. <http://www.spox.com/de/sport/fussball/themenwoche/zukunft-des-fussballs/carsten-cramer-interview-borussia-dortmund-bvb-internationalisierung-marketing-direktor-vertrieb-asien-singapur-maerkte-ausland.html> (aufgerufen am 12.11.2016)

4.4.2 Social Media Kanäle

Facebook

Auf der Social-Media-Plattform Facebook erhält man alle Informationen, seien es wichtige Spieltagsinformationen, Bilder oder Videobotschaften der Profis, Gewinnspiele oder Aktionen der Partner, bis hin zu Fanbildern in schwarzgelb aus der ganzen Welt. Über diesen Kanal ist es den Fans auch möglich in direkten Kontakt mit dem Verein zu treten, z.B. über Fragen oder Anregungen auf der Pinnwand. Der BVB hat rund 15.000.000 „Gefällt mir“ Angaben und um die 600.000 Personen sprechen über die Seite.³² Im Vergleich zum Rekordmeister FC Bayern ist das etwas weniger als die Hälfte, also noch genug Potential um in die Liga der Besten aufzusteigen. Der BVB liegt mit durchschnittlich 7 Posts täglich an dritter Stelle.³³ Das zeigt das Verlangen des BVB seinen gesamten Content allen Fans, über ständigen Informationszufluss in Form von Posts, zur Verfügung zu stellen. Abbildung 7 dient zur Veranschaulichung.



Abbildung 7: BVB Facebook Beitrag [Quelle: facebook.com]

³² Vgl. <https://www.facebook.com/BVB/?ref=ts&fref=ts> (aufgerufen am 12.11.2016)

³³ Stand 2016, vgl. <http://www.projecter.de/blog/social-media/die-bundesligavereine-im-social-web-rb-leipzig-nur-auf-dem-relegationsplatz.html> (aufgerufen am 12.11.2016)

Auch bei internationalen Reisen der Mannschaft sollen die Menschen auf dem Laufen gehalten werden. Außerdem soll auch den Leuten vor Ort, die nicht direkt an dem Besuch der Mannschaft teilhaben können, eine Möglichkeit geboten werden den Verein und seine Unternehmungen in ihrem Land miterleben zu können. So wurden zum Beispiel während der Asienreise 2015 täglich eine Million Facebook-Kontakte in Japan, Singapur und Malaysia registriert und die Homepage zehnmal so oft aufgerufen wie im Vergleichszeitraum 2014.³⁴ Auch über den bereisten Markt hinaus wirkt sich der attraktive und exklusive Content aus, wie z.B. während der China-Reise – dort ist Facebook nicht frei zugänglich – kamen im Schnitt pro Tag rund 20.000 neue Facebook-Fans dazu.³⁵

Twitter

Auch auf Twitter hat der BVB mit 2,41 Millionen Followern weniger als der FC Bayern (3,22 Millionen). Über Twitter bietet der BVB fast rund um die Uhr Informationen für die Fans. Darunter News, Fotos und Videos von der Mannschaft, Interviews der Profis oder der Verantwortlichen und eine umfassende Presse- und Medienschau zu allem, was schwarzgelb ist. Wie auch auf Facebook können sich die Fans hier direkt mit dem Verein austauschen. Der BVB bietet über den Kurznachrichtendienst im Grunde denselben Content wie auf Facebook. Die Posts weichen nur in der Größe und Häufigkeit ab, da sie auf das Angebot von Twitter zugeschnitten sind, das ja anders verfährt als Facebook (z.B. Zeichenanzahl).

YouTube

Bei dem YouTube-Kanal des BVB stehen den Abonnenten die Pressekonferenzen vor und nach dem Spieltag, Interviews aus der Mixed Zone, aktuelle Highlights aus dem BVB-total!-Angebot und „Welcome-Videos“ bei internationalen Spielen zu Verfügung. Im Gegensatz zu Facebook und Twitter gibt es auf dieser Plattform nur Videos über die verschiedenen Aktivitäten rund um den BVB. Der BVB bietet den Fans über eine weitere Plattform die Möglichkeit ihrem Verein näher zu sein und sich mit ihm auseinander zu setzen und informiert zu werden. Zudem steht den Usern hier extra Content zur Verfügung, der auf den anderen Plattformen in diesem Format und Größe nicht bereitsteht. Die Videos sind im Gegensatz zu den Bildern nicht nur ein Ausschnitt, sondern

³⁴ Vgl. http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/633112/artikel_bvb-asienreise_richtiger-schritt-im-richtigen-moment.html (aufgerufen am 12.11.2016)

³⁵ Vgl. <http://www.sponsors.de/der-bvb-auf-china-tour-eindruck-sammeln-eindruck-hinterlassen> (aufgerufen am 13.11.2016)

sie dokumentieren den gesamten Moment. Die Fans haben die Möglichkeit weitere Informationen zu sammeln oder sich einfach nur zusätzlich mit dem Verein zu beschäftigen, was ihnen über andere Kanäle nicht möglich wäre.

Instagram

Über Instagram will der BVB mit seinen Fans "Momente" teilen. Dabei handelt es sich um emotionale und persönliche Bilder von aktuellen Ereignissen oder aus der BVB-Geschichte. Die Bilder sollen die Fans an den Erlebnissen teilhaben lassen. Der BVB bietet die Möglichkeit sich über die Hashtags mit dem Verein verbunden zu fühlen, wie über die Aufnahme und das Reposten dieser. Auch über diese Posts versucht der Verein, wie über Facebook und Twitter, alle Anhänger auf der ganzen Welt zu erreichen und sich mit dem BVB auseinander zu setzen. Mit aktuell 3,2 Millionen Followern ist auch hier noch Potential zur Steigerung der Bekanntheit vorhanden.

4.4.3 Das Stadion

Das Stadion von Borussia Dortmund, der Signal Iduna Park, ist Deutschlands größtes Fußballstadion mit 81.360 Plätzen. Hinzu kommt, dass das Stadion mit der Südtribüne die größte Stehplatztribüne Europas besitzt.³⁶ Sie ist ein Markenzeichen des BVB. An Heimspieltagen verwandelt sie sich in eine schwarzgelbe „Wand“ mit 24.454 Fans. Diese Bilder gehen um die Welt und faszinieren jeden Fußballfan. Man möchte diese schwarzgelbe „Wand“ gerne selber erleben oder am besten ein Teil von ihr sein. Dadurch schafft es der BVB Menschen für sich zu begeistern oder sich mit dem Verein auseinander zu setzen. Es ist etwas einmaliges, das sich die meisten Menschen nicht vorstellen können. Für viele Menschen aus dem Ausland ist das ein Grund sich ein Spiel des BVB live anzusehen. Dabei spielt es zunächst keine Rolle ob sie den Verein wirklich kennen, Sympathisanten oder Fans sind. Die Borussia schafft es über die eigenen Fans im Stadion andere Menschen zu erreichen und Sympathie für den Verein zu wecken. Ein weiterer wichtiger Aspekt des Stadions für den BVB ist, dass die Fans oder Interessenten, egal woher sie kommen, die „Echte Liebe“ unverfälscht und am eigenen Leib erleben können. Der Verein kann den Besuchern während eines Stadionbesuchs bei einem Heimspiel nichts vormachen. Es gibt keinen vorgegeben Ablauf oder eine geplante Selbstdarstellung wie vielleicht bei einer Stadionführung. Das Erlebnis ist real und unbeeinflusst. Der Besucher wird von der Atmosphäre in dem Stadion und der sportlichen Leistung des BVB getragen. Dieses pure Fußballerlebnis ist

³⁶ Vgl. <http://www.bvb.de/Der-BVB/Signal-Iduna-Park/SIGNAL-IDUNA-PARK> (aufgerufen am 14.11.2016)

einmalig. Und zu diesem puren Fußballerlebnis im Stadion gehören neben dieser schwarzgelben Wand natürlich die Profis des BVB. Im Stadion hat jeder die Möglichkeit seine Lieblingsspieler hautnah zu erleben. Ein weiterer wichtiger Aspekt des Stadions, die Mannschaft ist das Aushängeschild des Vereins und oftmals „verehrt“ man Fußballspieler egal bei welcher Mannschaft sie spielen denn man ist Fan von ihnen. Im Stadion ist dies am ehesten möglich und man erlebt ihn während eines Spiels live. Dabei werden die positiven Erfahrungen einer solchen Begegnung mit dem Verein in Verbindung gebracht und somit profitiert der BVB davon. Das Stadion ist so zusehend auch eine wichtige Schnittstelle für den BVB zur Erweiterung des Bekanntheitsgrads, Vermittlung der Werte des BVB und als Heimat für die Fans.

4.5 Die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) als Triebkraft der Internationalisierung

Durch neue Vertragsabschlüsse versucht die DFL zusätzliche Einnahmen für die Clubs der Liga zu erwirtschaften. Die Medienerlöse sind der lukrativste Einnahmehereich im internationalen Segment. Daher muss das Format Bundesliga weiter gestärkt werden, um größeres Interesse im Ausland zu wecken und in Konkurrenz zur englischen Premier League. Dabei ist der BVB ein Bestandteil des großen Ganzen, den deutschen Fußball im Ausland zu stärken und attraktiver zu machen. Denn bei der Auslandsvermarktung kann man als Club alleine nicht das erreichen, was man als Liga gemeinsam kann.³⁷

Seit der Gründung der DFL im Dezember 2000 wurde das Augenmerk verstärkt auf das Ausland gerichtet um dort höhere Erlöse für die deutschen Profivereine zu erzielen. Die DFL gründete dafür eigene Firmen wie die „DFL Sports Enterprises“³⁸ zur Vermarktung im Ausland, sowie die eigene Produktion englischsprachiger Zusammenfassungen, Randinformationen und Interviews. Dadurch kam die Liga von 2012 bis 2015 jährlich im Schnitt auf einen Erlös von 72 Millionen Euro (siehe Abb. 8). Zur Folgesaison konnte der wegweisende Coup mit Rupert Murdoch abgeschlossen werden. Das Medienunternehmen ist das viertgrößte der Welt und verfügt über ein weltweites Netzwerk an Sportsendern. Die Voraussetzungen sind also optimal. Insgesamt umfasst

³⁷ Vgl. <http://www.jp4sport.biz/archive/5783/bvb-direktor-carsten-cramer-in-china-und-indien-wartet-man-nicht-auf-uns/> (aufgerufen am 18.11.2016)

³⁸ DFL Sports Enterprises is responsible for all international sales of commercial rights of the Bundesliga. The sales activities are divided into three lines of business: Audiovisual Rights, Sponsoring & Licensing, and Media & Advertising. DFL Sports Enterprises is a 100% subsidiary of the DFL

dieser Deal die Ausweitung der DFL-Spiele in 80 TV-Märkten auf vier Kontinenten. James Murdoch, stellvertretender Geschäftsführer von 21st Century Fox erklärt den Deal mit den Worten: „Die Bundesliga hat sich sowohl auf dem Platz als auch unternehmerisch zu einer der führenden Ligen im Weltfußball entwickelt.“³⁹

Finanziell bedeutet das für die DFL einen großen Gewinn von knapp 80 Millionen Euro im Vergleich zum Vorjahr siehe Abbildung 8. Damit steigen die Erlöse auf rund 150 Millionen Euro. Aufgrund dessen gab es eine Änderung bei der Verteilung der generierten Gelder aus der stetig wachsenden Auslandsvermarktung. Bis 2015 wurden die Gelder in erster Linie nach den Tabellenplätzen gestaffelt. Dank des Murdoch Deals bekommt jeder Verein seit 2015 garantiert 2,5 Millionen Euro pro Saison aus den internationalen TV-Einnahmen. Alles, was über diesen Basisbetrag, nach den Abzügen für die zweite Liga (1,8 Mio. pro Club), hinausgeht, erhalten die Clubs, die durch ihre Leistungen in der Champions League und Europa League zur erfolgreichen Gesamt-Bilanz des deutschen Fußball beigetragen haben. Die Erlöse im Ausland sind seit 2006 kontinuierlich gewachsen. „Die Bundesliga hat in punkto Vermarktung in den letzten fünf Jahren eine bemerkenswerte gute Entwicklung vorzuweisen“.⁴⁰

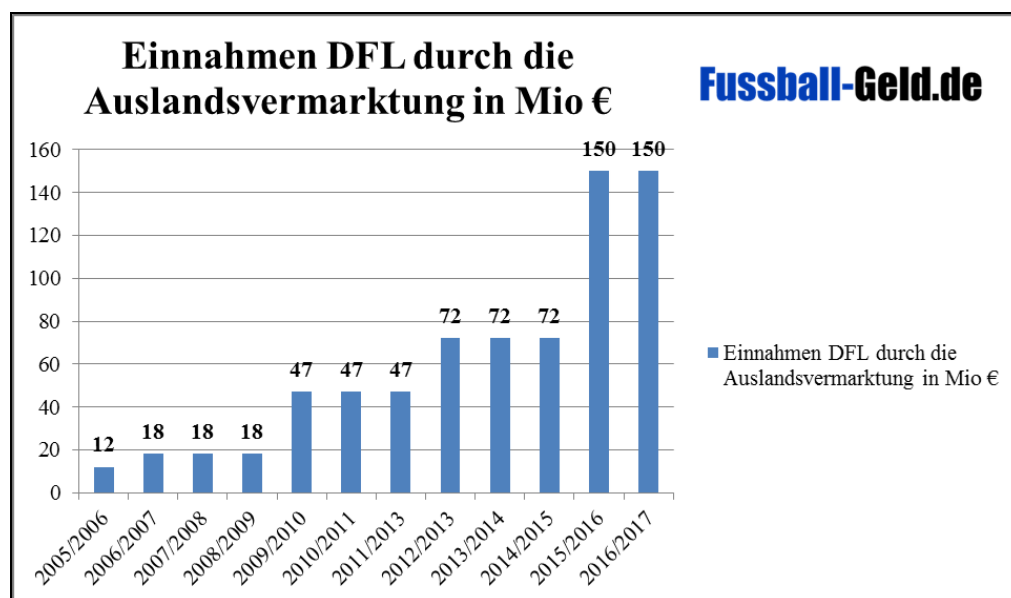


Abbildung 8: Einnahmen der DFL durch Auslandsvermarktung [Quelle: Fußball-Geld.de]

³⁹ <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/auslandsvermarktung-wie-die-bundesliga-erstklassig-werden-will/9595248.html> (aufgerufen am 18.11.2016)

⁴⁰ <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/auslandsvermarktung-wegweisender-coup-mit-medien-mogul-murdoch/9595248-2.html> (aufgerufen am 18.11.2016)

Woher rührt die steigende Nachfrage aus dem Ausland?

- 2013 gab es das deutsche Champions-League-Finale zwischen dem FC Bayern München und Borussia Dortmund
 - 2014 wurde Deutschland Weltmeister
- „Football made in Germany“ erreichte dadurch einen höheren Stellenwert
- Das hat zur Folge, dass die deutschen Stadien meist gut gefüllt oder ausverkauft sind und somit eine „Bombenstimmung“ bei den Spielen herrscht.
 - Wichtig sind jedoch auch die vermehrten PR-Reisen der Vereine auf andere Kontinente, die von der DFL finanziell unterstützt werden.

Aufgrund der steigenden Nachfrage aus dem Ausland richtet die DFL zur Saison 2016/17 ihren Fokus auf neue digitale Angebote. Sie stellen z.B. eine App in Deutsch, Englisch und Spanisch rund um die Deutsche Bundesliga zur Verfügung, außerdem will die DFL durch ihre neue Website Version für China und der spanischsprachigen Welt ihre Auslandsvermarktung weiter voran treiben.

Positiv resultierende Aspekte für den BVB:

- Generiert zusätzliches Geld durch die Auslandsvermarktung, sogar mehr als die meisten anderen Bundesligavereine, da der BVB maßgeblich an den letzten Erfolgen der deutschen Mannschaften beteiligt war
- Wird finanziell hingehend der Auslandsmarketing Reisen unterstützt
- Steigert Bekanntheit und Beliebtheit des Verein, da den Menschen aus dem Ausland die Bundesliga und ihre Lieblingsvereine zugänglich gemacht werden
- Speziell für den Markt China hat die DFL durch die Verteilung der TV Rechte an den Free-TV Sender CCTV allen Menschen den Zugang für die Spiele des BVBS möglich gemacht

5 Die Volksrepublik China als Zielmarkt für den BVB

5.1 Stärken-Schwächen-Analyse

Stärken	Schwächen
• internationaler sportlicher Erfolg	• keine Kenntnisse auf dem chinesischen Markt
• erfolgreiche Jugendarbeit	• Traditionsverein --> Verlust der Identifikation
• gute Vereinsstrukturen	• weitere Nebentätigkeiten neben dem Engagement in China, wie Ligabetrieb, CL, etc
• kompetentes Führungsteam	• kein Chinesen im eigenen Kader für ersten Kontakt
• internationale Stars und Vertreter der deutschen Nationalmannschaft → Starker Kader	• kein direkten Kontakt vor Ort
• internationale Stars und Vertreter der deutschen Nationalmannschaft	• Ablenkung durch Bundesliga-Betrieb und Champions League
• Traditionsverein mit treuen Fans	
• haben bereits Erfahrungen gesammelt sich in ausländischen Märkten zu präsentieren	
• Zwei Starke Partner: Evonik und Puma	
• mehrsprachig	

Tabelle 1: Stärken-Schwächen-Gegenüberstellung [Eigenerstellung]

Eine der Stärken des BVB ist die erfolgreiche Jugendarbeit. Der BVB schafft es regelmäßig Eigengewächse, also Spieler aus den eigenen Nachwuchsmannschaften, auszubilden und sie an das professionelle Fußballgeschäft heranzuführen. Dadurch erspart sich der Verein teure Transfers, sichert die Stärke des Kaders und somit den sportlichen Erfolg und erregt Aufmerksamkeit. Der Kader des BVB ist sehr stark, sie haben international begehrte Stars und zugleich auch viele Vertreter der deutschen Nationalmannschaft. Über diese Spieler finden viele Menschen den ersten Kontakt mit dem Verein, wodurch dem BVB dieser Schritt erspart bleibt und er von der Bekanntheit profitieren kann. Außerdem hat Dortmund gute Vereinsstrukturen, mit einem kompetenten Führungsteam, sportlich wie auch wirtschaftlich. Auch mit der Erschließung neuer Märkte konnte der Verein bereits erste Erfahrungen sammeln, während der Asi-

en-Reise 2015. Für den chinesischen Markt hat der Verein mit Hauptsponsor Evonik und Ausrüster Puma auch zwei Partner die dort bereits aktiv sind. Somit können die Dortmunder durch die Erfahrungen der beiden profitieren und sich besser vorbereiten. Die Tradition und seine treuen Fans beim BVB sind eine weitere Stärke. Sie sichern dem BVB eine gewisse finanzielle Einnahmequelle und sportliche Unterstützung, um international erfolgreich zu sein. Borussia Dortmund wird „internationaler“, das liegt nicht nur an der Vielfalt von Nationalitäten im eigenen Kader, sondern auch dem mehrsprachigen Nachrichtenangebot des BVB für seine Anhänger.

Wohin intern dagegen spricht ist, dass der Verein keine Vorkenntnisse auf dem chinesischen Markt hat. Wie bereits bei den Stärken aufgeführt, kann die Tradition des Vereins auch eine Schwäche darstellen, denn der BVB muss bei all seinen geplanten Aktivitäten stets die Werte, für die die Marke BVB steht, im Hinterkopf haben. Die traditionellen Fans heben immer mahnend die Hand, mit dem Einwand, der Verein ziehe Ruhm und Geld der Identifikation vor. Das bedeutet, er hat nicht die Freiheiten wie z.B. ein kommerzialisierter Premier League Club. Der BVB hat seine Auslandsrepräsentanz in Singapur eröffnet und muss von dort nach China vermitteln. Sie haben keinen direkten Bezug oder Vermittler vor Ort. Der BVB hat auch keinen chinesischen Profispieler im Kader, der den Bezug zwischen den Chinesen und dem BVB im Vorhinein herstellen könnten, wie z.B. Shinji Kagawa in Japan. Dazu kommt, dass neben dem Engagement in China der normale Fußballalltag mit dem Bundesliga-Betrieb und der Champions League weiter läuft und alle Vereinsangehörigen dort eingebunden sind. Diese Wettbewerbe sollten nicht unter dem Engagement in Fernost leiden, denn der sportliche Erfolg des BVB ist Grundlage für jeden weiteren Schritt.

5.2 Chancen-Gefahren-Analyse

Chancen	Gefahren
• China hat mehr potentielle Fußballfans als jedes andere Land --> Gewinn neuer Fans	• Hohe Konkurrenz durch andere europäische Vereine
• Fußballbegeisterter Staatspräsident	• Die Premier League ist der Bundesliga um einige Jahre voraus mit dem Engagement auf dem chinesischen Markt
• VR China quasi per Staatsverordnung dem Fußball verschrieben	• Das fußballerische Niveau wird in China nicht so hoch eingeschätzt
• Fußballsport im Bildungssystem verankert sorgt für Sensibilisierung und Bekanntheit	• Volkssportarten in China sind Tischtennis und Basketball

• große Fußballbegeisterung in China	• wenig Know-how vorhanden
• viele sind Fans des Weltmeisters Deutschland und kommen somit bereits mit Spielern aus den Vereinen in Kontakt	• Sportlicher Erfolg bestimmt den Bekanntheitsgrad in China
• Fußballbezogene Kaufkraftentwicklung in China	• rechtliche Risiken können ein Hindernis für geplante Projekte sein
• Fanverhalten der Chinesen anders als das der Deutschen	• erhöhte politische Risiken
• keine oder schlechte Nachwuchsförderung im Profifußball	• andere Normen als in Deutschland
• Gewinn neuer Sponsoren	• Mangelnde Erfahrungswerte auf dem chinesischen Markt, eventuelle Rückschläge schwerer vorauszusagen oder anzugehen
• Gewinn neuer Gelder ermöglichen sportliche Verbesserungen	• Gefahr der Übersättigung des Marktes
• Kooperationen mit chinesischen Unternehmen erleichtern den Einstieg und die Etablierung im Markt	
• 50.000 Fußballakademien bis 2025 geplant	
• Entdeckung/Entwicklung neuer Talente	
• Das Ansehen durch den Sieg der Weltmeisterschaft auf den Verein zu übertragen	

Tabelle 2: Chancen-Gefahren-Gegenüberstellung [Eigenerstellung]

China ist das bevölkerungsreichste Land und eines der größten Länder der Welt. Im Jahr 2015 lag die Gesamtbevölkerung Chinas bei rund 1,37 Milliarden Einwohner.⁴¹ Das bedeutet sie haben mehr potentielle Fußballfans als jedes andere Land. Begünstigt wird dieser Fakt durch den fußballbegeisterten Staatspräsidenten Xi Jinping. Dieser hat das Land quasi per Staatsverordnung dem Fußball verschrieben. Seine Visionen sind die Qualifikation für die WM, die Ausrichtung einer WM und den Gewinn Chinas

⁴¹ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/19323/umfrage/gesamtbevoelkerung-in-china/> (aufgerufen am 22.11.2016)

einer WM. Hinzu kommt, dass er Fußball zum neuen Staatssport erklärt und dahingehend in den Schulen Fußball als Pflichtfach eingeführt hat. Fußball soll auch zu einem Teil der nationalen Universitätsaufnahmeprüfung werden.⁴² Das hat den Vorteil, dass die vielen Menschen, denen der Fußballsport bisher eher fremd war nun damit konfrontiert und sensibilisiert werden und offener und empfänglicher dafür sind als zuvor. Ebenfalls interessant ist die große Fußballbegeisterung in China. Sechzehn Prozent der Zuschauer der Fernsehübertragungen in der ganzen Welt sollen Chinesen sein.⁴³ Die Begeisterung für den Sport leidet auch nicht unter der erfolglosen und eher schwachen Nationalmannschaft. Viele Chinesen verachten sogar die eigene Nationalmannschaft. Das wiederum hat positive Konsequenzen für Deutschland, denn die meisten fußballbegeisterten Chinesen sind Deutschlandfans. Für einen Verein aus Deutschland hat dies positive Nebeneffekte. Spieler aus dem Verein, die für die Nationalmannschaft spielen sind in der chinesischen Bevölkerung bekannt und beliebt. Außerdem wächst in dem Land dadurch das allgemeine Ansehen und Interesse für den deutschen Fußball. Ein weiterer Punkt ist die geringe Konkurrenz durch die nationale Liga „Chinese Super League“. Dadurch, dass das Vorhaben in China zur Fußballgroßmacht heranzuwachsen noch jung ist, ist das Niveau der nationalen Liga auch dementsprechend schwach. Die Vereine haben vereinzelt wenige internationale Stars und die chinesischen Spieler haben fußballerisch im Vergleich nicht das Niveau eines europäischen Profifußballers. Daher bevorzugen viele Chinesen die europäischen Vereine. Dabei kann es auch sein, dass sie nicht nur von einem Verein Fan sind sondern z.B. für einen spanischen und deutschen Verein gleichzeitig mitfiebern. Sie können auch Fan von zwei Vereinen aus derselben Liga sein. Dieses Fanverhalten ist anders als in Deutschland, dort gehört man einem Verein an und schenkt nur diesem seine ewige Treue und Zuwendung. In China haben die Vereine die Möglichkeit jeden Menschen zu erreichen und für sich zu gewinnen. Dieses Phänomen wäre in Deutschland unmöglich und birgt für die Clubs bessere Chancen die eigene Bekanntheit in China zu steigern. Die Professionalität der europäischen Vereine und deren Stars genießen ein hohes Ansehen bei den Fußballfans in China. Die Möglichkeit für einen deutschen Verein dort seine Markenbekanntheit auszuweiten sind somit auch viel größer, da die Menschen durch die schwache Liga keine nationale Vereinszugehörigkeit haben und offener für die international erfolgreichen Vereine sind. Ferner ist auch viel Geld im chinesischen Fußballmarkt vorhanden. Die Vereine versuchen über die Verpflichtung internationaler Stars die Attraktivität der eigenen Liga zu steigern und investieren dafür Unmengen an Geld. So

⁴² Vgl. <http://www.tagesspiegel.de/sport/china-hat-den-fussball-entdeckt-fernziel-weltmeister/11367424.html> (aufgerufen am 22.11.2016)

⁴³ Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball-wm/china-im-fussballfieber-das-ende-des-heroischen-individualismus-11010355.html> (aufgerufen am 22.11.2016)

wurde beispielsweise der brasilianische Fußballer Hulk von Zenit St. Petersburg für 56 Millionen Euro Ablöse vom chinesischen Erstligisten Shanghai SIPG verpflichtet. Die folgende Abbildung verdeutlicht den gigantischen Geldfluss im chinesischen Fußballmarkt. Selbst die zweite Liga in China belegt durch ihre Ausgaben Platz 4 und steht damit noch vor der Bundesliga.



Abbildung 9: Transferausgaben Winterpause Januar 2016 [Quelle: goal.com]

Viele Sponsoren versuchen sich auch seit dem Fußballhype in China dem Fußball näher zu positionieren. Das viele Geld bietet sich den europäischen Clubs als zusätzliche Einnahmequelle. Darüber hinaus bieten sich durch das Geld weitere Möglichkeiten an. Der deutsche Fußball geht als Vorbild voraus, daher hat der chinesische Fußballverband Deutschland um Hilfe gebeten beim Aufbau des Fußballs in China. Durch die Mithilfe der Deutschen genießen diese dafür zusätzliches Ansehen. Außerdem schafft Deutschland dadurch den ersten Kontakt und Eintritt in den chinesischen Markt. Die Menschen, die dadurch vorab mit den Deutschen in Kontakt kommen, können bereits darüber neue Lieblingsspieler oder Vereine finden. „Gemessen am Volumen, Ausmaß und Wachstumspotential ist China der größte Fußballmarkt der Welt. Chinas Sportindustrie insgesamt wird heute auf umgerechnet 22 Milliarden US-Dollar geschätzt und soll nach den Plänen der Regierung in nur zehn Jahren auf mehr als 700 Milliarden Euro anwachsen – damit wäre China der größte Sportmarkt weltweit.“⁴⁴ Die Aktivität

⁴⁴ Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/news/sport/fussball-china-will-auch-im-fussball-grossmacht-werden-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-151207-99-141507> (aufgerufen am 26.11.2016)

eines europäischen Fußballvereins auf dem chinesischen Markt weckt die Aufmerksamkeit und Begierde von Sponsoren. Die Sponsoren können die Möglichkeit sehen sich über den Fußballsport neuen Zielgruppen zu erschließen. Das war ihnen bisher noch nicht möglich, da die eigene Chinese Super League kein so hohes Ansehen, wie die europäischen Fußballclubs, in der Bevölkerung genießt. Darüber hinaus hoffen die Sponsoren sich über den Verein auf dem deutschen bzw. europäischen Markt Fuß fassen zu können. Auf der anderen Seite können auch Sponsoren aus dem Heimatland des Vereins die Möglichkeit sehen, sich über dessen Aktivitäten auf dem chinesischen Markt, in diesen einzutreten. Beide Ereignisse bieten dem Verein die Chance zur Gewinnung neuer Sponsoren. Wie bereits oben erwähnt, ist China das bevölkerungsreichste Land der Welt und bietet somit am meisten potentielle Fans. Die Vereine haben somit eine gute Aussicht auf die Gewinnung neuer Fans. Die Fans und die neuen Sponsoren wiederum bieten sich dem Verein auch als neue Einnahmequellen. Diese zusätzlichen Gelder liefern dem Verein neue Opportunities, wie z.B. die Verpflichtung neuer Spieler oder Vertragsverlängerungen mit Leistungsträgern. Viele Vereine in China besitzen keine oder nur vereinzelt wenige Jugendmannschaften. Zudem fehlt ihnen das gewisse Know-how. Speziell in der Nachwuchsförderung genießt Deutschland insgesamt ein hohes Ansehen. Bis 2025 sollen in China 50.000 Fußballakademien entstehen.⁴⁵ Daher bietet sich die Möglichkeit für die Errichtung einer Fußballschule unter Leitung und Ausbildung durch den Verein mit einem chinesischen Partner. Trainer des Vereins sind ständig vor Ort und chinesische Spieler und Trainer hingegen könnten in der Stadt des Vereins geschult werden. Dadurch wird der Fußball in China weiterentwickelt und der Verein stärkt seine Marke vor Ort. Des Weiteren können bisher verborgene Talente entdeckt und gefördert werden, die sich der Verein wiederum zu Nutze machen kann. Denn ein Angebot eines europäischen Vereins ist weitaus attraktiver als das eines Chinesischen. Durch das eigene Nachwuchszentrum des Vereins wird zunächst auch kein anderer Verein als Konkurrent um das Talent mitwerben. Durch das Mitwirken der Deutschen bei der Weiterentwicklung des Fußballs in China ist die Chance für den Verein höher sich in dem Markt zu verankern. Das hat zur Folge, dass ihre Bekanntheit in dem Land steigt und ihre Marke populärer wird. Kooperationen mit chinesischen Unternehmen sind auch ein gutes Mittel für den Verein, sich in dem Markt zu etablieren. Denn sie kennen sich aus und haben einen gewissen Stellenwert in der Bevölkerung, den der BVB sich zunutze machen kann. Das Unternehmen kann dann wiederum seine Vorzüge daraus ziehen.

⁴⁵ Vgl. <http://www.derwesten.de/sport/fussball/bvb/rund-30-millionen-chinesen-kennen-borussia-dortmund-id12033656.html> (aufgerufen am 26.11.2016)

Dem Ganzen gegenüber steht, dass auf diesem attraktiven Markt eine hohe Konkurrenz durch verschiedene europäische Spitzenvereine herrscht. Dadurch dürfte sich der Markteintritt für einen Verein erschweren, da man sich zunächst gegen die schon bereits bekannten Vereine behaupten muss, um die eigenen Ziele, wie die Ausweitung der eigenen Markenbekanntheit und Gewinnung neuer Fans, zu realisieren. Ein Beispiel dafür ist die Kluft zwischen den Vereinen der Bundesliga und der Premier League. Die Bundesligisten stehen anhand der internationalen Erfolge der letzten Jahre den Clubs aus der Premier League sportlich in nichts nach, wenn sie nicht sogar besser abschneiden. Und trotzdem haben die englischen Vereine eine größere Popularität als die Deutschen. Das liegt daran, dass sie den Bundesligisten einige Jahre voraus haben, was das Engagement auf dem asiatischen Markt angeht. Des Weiteren sind die Volkssportarten in China Tischtennis und Basketball und haben daher aus der Vergangenheit einen höheren Stellenwert bei den Menschen und sind sehr beliebt. Der Fußball wird jüngst erst als Volkssportart angesehen und wird deshalb nicht von allen als dieser aufgenommen. Manche, darunter vor allem die älteren Menschen, können sich durch das schnelle Wachstum des Fußballsports vor den Kopf gestoßen fühlen und sich nicht für die neue Sportart interessieren. Das rührt auch daher, dass in der aufstrebenden Fußballnation China nur wenig Know-how vorhanden ist. Das fußballerische Niveau in China wird nicht so hoch eingeschätzt, wie z.B. in Japan oder Südkorea. Letztlich ist auch der Fakt, dass der BVB im speziellen keine Residenz vor Ort hat, kritisch zu sehen. Sie kennen sich nicht aus und müssen sich auf Kooperationen mit Firmen einlassen um Fuß zu fassen, was eine gewisse Abhängigkeit schafft. Sie müssen darüber hinaus auch ihre Netzwerke und Beziehungen auf- bzw. ausbauen um sich zu etablieren und sich in diesem Markt verankern zu können. Außerdem birgt der chinesische Markt für die Vereine auch ein paar Hürden. Rechtliche Risiken können ebenso wie erhöhte politische Risiken ein Hindernis für die Vereine sein. Außerdem herrschen in China andere Normen als in Deutschland, das bedeutet man muss sich den Gepflogenheiten des Landes anpassen. Das ist sehr wichtig während des Ablaufs eines neuen Geschäfts mit einem neuen Partner. Während man diese Prozedere in Deutschland bereits kennt ist das in China Neuland und man sollte den Kunden bestenfalls nicht durch falsches Verhalten vor den Kopf stoßen oder beleidigen. Ebenso stellen mangelnde Erfahrungswerte auf dem chinesischen Markt ein Manko dar. Denn der Verein kann eventuelle Rückschläge auf dem Markt schwerer voraussagen. Falls es zu Rückschlägen kommen sollte hat der Verein ebenso das Problem, dass die Erfahrungen fehlen um das Problem auf diesem speziellen Markt anzugehen. Viele Vereine sind auf dem chinesischen Markt tätig und es werden immer mehr, daher besteht die Gefahr, dass der Markt irgendwann überlaufen ist und man unter den vielen Vereinen untergeht, falls man sich keine feste Position gesichert hat. Ein wichtiger Aspekt zur Verankerung der eigenen Marke in China ist der internationale sportliche Erfolg. Davon unabhängig die ebenfalls wichtigen eigens durchgeführten Aktivitäten des Vereins zur Steigerung der Bekanntheit im Land. Der sportliche Erfolg lässt sich nicht

voraussagen und bietet daher eine Gefahrenquelle. Sobald dieser ausbleibt reden die Menschen nicht mehr über den Verein und er wird nur noch einer unter vielen sein.

5.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse⁴⁶ ist eine Untersuchungsform über die Stärken und Schwächen, sowie über Chancen und Gefahren der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb. Sie stellt also eine Positionierungsanalyse für wettbewerbliche Aktivitäten dar.

	Strengths	Weaknesses
Interne Faktoren	S1 zwei starke internationale Partner (Evonik und Puma) S2 gute Vereinsstrukturen mit kompetenten Führungsteam S3 erfolgreiche Jugendarbeit S4 BVB hat einen starken und attraktiven Kader S5 Traditionsverein mit treuen Fans	W1 keine Kenntnisse auf dem chinesischen Markt W2 keinen direkten Bezug zu China W3 Bundesliga und CL-Betrieb müssen im Vordergrund stehen, sportlicher Erfolg darf nicht unter Auslandsaktivitäten leiden
Externe Faktoren	S6 haben bereits Erfahrungen gesammelt, sich in ausländischen Märkten zu präsentieren	

⁴⁶ SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)

Opportunities	SO Strategien	WO Strategien
<p>O1 China ist bevölkerungsreichste Land, bietet meisten potentiellen Fans</p> <p>O2 große Fußballbegeisterung in China, wird gepusht durch die Regierung</p> <p>O3 Deutschlands WM-Titel bringt Deutschen in China mehr Aufmerksamkeit und Attraktivität</p> <p>O4 Fußballbezogene Kaufkraftentwicklung in China</p> <p>O5 schlechte Nachwuchsförderung im chinesischen Fußball</p> <p>O6 Kooperationen mit chinesischen Unternehmen erleichtern den Einstieg und unterstützen bei langfristiger Etablierung im Markt</p> <p>O7 anderes Fanverhalten der chinesischen Fußballfans</p>	<p>S3O5O6 BVB ist für die exzellente Jugendarbeit bekannt und können dadurch im chinesischen Fußball die Nachwuchsförderung mitaufbauen. Durch Kooperationen können sie sogar eigene Akademien mit errichten und lehren.</p> <p>S4O1O2O7 BVB hat die Möglichkeit durch seinen starken Kader und den sportlichen Erfolg seine Markenbekanntheit in China weiter auszubauen und neue Fans zu gewinnen</p> <p>S2O2O6 Der Verein hat gute Vereinsstrukturen, China befindet sich im Aufbau des Fußballs und kann durch Kooperationen mit dem Verein professionell ausgebildet werden. Dem BVB wiederum erleichtert sich der Einstieg in den Markt.</p> <p>S1S6O1 Durch die starken internationalen Partner und die bereits gesammelten Erfahrungen hat der Verein die Möglichkeit sich selbst-</p>	<p>W2O3O6 Das Ansehen des deutschen Fußball nutzen und Kooperationen eingehen, um sich dem Markt zu erschließen.</p> <p>W1O2O7 Die große Fußballbegeisterung und das Fanverhalten der Chinesen nutzen, um mögliche Defizite zu umgehen.</p> <p>W3O6 über Kooperationen kann der Verein sich auf den laufenden Fußballbetrieb konzentrieren und trotzdem in China aktiv sein.</p>

	<p>ständig dem chinesischen Markt und seinen Fans zu erschließen.</p> <p>S4O4 hohe Transfer-einnahmen durch gigantischen Geldfluss im chinesischen Fußballmarkt.</p>	
<p>Threats</p> <p>T1 Hohe Konkurrenz durch andere europäische Top-clubs</p> <p>T2 Premier League ist Bundesliga um einige Jahre voraus auf dem chinesischen Markt</p> <p>T3 Volkssportarten in China sind Tischtennis und Basketball</p> <p>T4 erhöhte politische und rechtliche Risiken</p> <p>T5 In China andere Normen als in Deutschland</p>	<p>ST Strategien</p> <p>S3T3 Der BVB könnte über die Mithilfe im Aufbau des Fußballs über die Jugendarbeit und durch den Aufschwung des Fußballs in China langfristig planen, da er nicht auf die Beliebtheit einer Volkssportart angewiesen ist.</p> <p>S1S2S6T4T5 Durch in China aktiven Partner, die internen Führungsteams und die bereits gesammelten Erfahrungen können mögliche Gefahren oder falsches Verhalten vermieden werden.</p> <p>S3T1T2 Durch die Attraktivität des Dortmunder Kaders und die sportlichen Erfolge können sie sich, trotz mehrerer Jahre Rückstand, auf dem chinesischen Markt</p>	<p>WT Strategien</p> <p>W1T1T2 Der Verein sollte es vermeiden sich an anderen Clubs zu orientieren und sich einen Plan zu Erschließung des Marktes überlegen, da Rückschläge schwerer angegangen werden können.</p> <p>W3T1T3 Der Verein muss sportlich erfolgreich bleiben, um sich gegen die vielen anderen Clubs durchsetzen zu können.</p>

	durchsetzen.	
--	--------------	--

Tabelle 3: SWOT-Matrix [Eigenerstellung]

Der SWOT-Matrix kann man vier verschiedene Kombinationen entnehmen die sich jeweils aus den zuvor ermittelten internen Stärken und Schwächen, sowie externen Chancen und Gefahren ergeben. Diese dienen dazu Strategien zu entwickeln, um Chancen und Stärken zu optimieren und Schwächen und Gefahren zu minimieren. Zunächst die Kombination aus den Stärken und Chancen. Hier geht es darum die eigenen Stärken zur optimalen Realisierung der Chancen zu nutzen. Man vergleicht, welche Eigenschaften der Stärken und Chancen sich überschneiden und verbindet sie. Die zweite Kombination besteht aus den Stärken und Gefahren. Man versucht die Gefahren des Marktes durch eigene Stärken zu kompensieren. Die dritte Kombination befasst sich mit den Schwächen und Chancen. Hier muss überlegt werden, ob und wie man die Chancen trotz der eigenen Schwächen nutzen kann. In der letzten Kombination aus den Schwächen und Gefahren wird ermittelt, welche Risiken man meiden sollte, um ihnen durch die eigenen Schwächen nicht zu unterliegen.

Aufgrund der ausgewerteten Chancen auf dem chinesischen Markt ist der Autor der Meinung, dass dieser großes Potential birgt. Der BVB sollte sich in jenem Land aktiv engagieren, um während des dortigen „Fußballbooms“ mitzuwirken und sich in den Köpfen der Menschen zu verankern. Dadurch hat der BVB eine gute Chance seine Markenbekanntheit weiter auszubauen und zur dortigen europäischen Konkurrenz aufzuschließen. Denn der Zeitpunkt in China Interesse für den BVB zu erzeugen und weitere Fans zu gewinnen ist zurzeit, durch die Gegebenheiten in China, optimal. Jedoch darf der BVB dabei nicht überhastet vorgehen, da der sportliche Erfolg und das Traditionsbewusstsein darunter nicht leiden dürfen. Der sportliche Erfolg sorgt für die Bekanntheit, sowie Attraktivität und sichert die Finanzen. Das Traditionsbewusstsein spiegelt die Werte des BVB wieder, über die sich die Menschen mit dem Verein identifizieren und der Verein sich von anderen absetzt.

6 Fallbeispiel: Maßnahmen von Borussia Dortmund zur Ausweitung der Markenbekanntheit in der VR China

Während in Kapitel 4 auf die verschiedenen Internationalisierungsbemühungen des BVB eingegangen wurde, werden hier die Vorgehensweisen in China betrachtet. 2014 hat der BVB sein Büro im asiatischen Singapur eröffnet, „dem wirtschaftlichen Epizentrum“. ⁴⁷ 2015 startete der BVB seine erste Asien-Reise seit 2007. Während dieser Reise besuchten sie nicht explizit China. Diese beiden Vorkehrungen können unter anderem als Sensibilisierung des BVB mit dem chinesischen Markt gesehen werden. Außerdem konnte der BVB dadurch bereits vorab die Aufmerksamkeit vieler Chinesen gewinnen, bevor im folgenden Jahr 2016 die China-Reise des BVB anstand.

Am 21.07.2016 startete die China-Reise des BVB. Während der achttägigen Reise steht der Besuch in drei chinesischen Städten an, täglich mehrere Trainingseinheiten, sowie Sponsoren und PR-Termine. Der BVB, wie auch ManUnited oder ManCity nehmen dort am „International Champions Cup“ teil. Im Vorfeld der Asien Reise 2015 sagte Carsten Cramer: „...wir haben uns in Dortmund für eine Nischenstrategie in Japan und Südostasien entschieden. Wir haben China im Auge und werden dort mal aktiv sein, aber alles der Reihe nach.“ ⁴⁸ Im darauffolgenden Jahr sieht die Einstellung dem chinesischen Markt gegenüber ganz anders aus. Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke sagt: „Asien ist für uns der internationale Kernmarkt, und innerhalb Asiens geht an China kein Weg vorbei.“ ⁴⁹ Dass China bereits der zweite Schritt nach der „alles nach der Reihe“ Strategie sein wird, deutet daraufhin, dass das Potential welches dieser Markt birgt für den BVB unabdingbar ist.

⁴⁷ <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Suresh-Letchmanan-leitet-Singapur-Repraesentanz> (aufgerufen am 10.12.2016)

⁴⁸ <http://www.derwesten.de/sport/fussball/bvb/warum-der-bvb-bei-seiner-asien-tour-nicht-nur-abkassieren-will-id10866608.html> (aufgerufen am 10.12.2016)

⁴⁹ http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/656546/artikel_bvb-setzt-sich-in-asien-fest---dritte-reise-2017-geplant.html (aufgerufen am 10.12.2016)

6.1 Ziele der China-Reise

Im Gegensatz zu vielen englischen Mannschaften zielt der BVB nicht auf kurzfristige Erlöse ab. Der Verein verfolgt in China langfristige Ziele. Sie versuchen viele Menschen in einem neuen Markt zu erreichen und sich dabei so authentisch wie möglich zu präsentieren. Dadurch will der BVB seine Bekanntheit auf- bzw. weiter ausbauen und einen „nachhaltigen Fußabdruck“ in China hinterlassen.

6.2 Vorkehrungen

- Die ersten Maßnahmen des BVB, sich dem chinesischen Markt anzunähern, begannen 2014. Seitdem versuchten sie über die Social-Media-Kanäle eine Durchdringung des Marktes zu schaffen. Dadurch kam es zu ersten Annäherungen des BVB mit chinesischen Fußballfans.
- Im Vorfeld an die geplante Reise nach China flog eine Delegation der Borussia um BVB-Markenbotschafter Karl-Heinz Riedle bereits nach dorthin. In China repräsentiert er als sogenannte „Club-Legende“ den BVB, das soll die Menschen einerseits auf die China-Reise der Mannschaft aufmerksam machen und andererseits kontinuierlich die Nähe zum Verein spüren lassen. Zu seinen Aufgaben gehören Autogrammstunden oder Interviews mit BVB-Fans, Medientermine, Besuche bei Kooperationspartnern des BVB und allgemein die Steigerung der Bekanntheit von Dortmund in China. Während seiner Reise durch China erkannte er, dass der BVB mittlerweile einen riesen Stellenwert in Asien, mit treuen Fans hat.⁵⁰
- Es wurde umfassender Content zusammen mit Kooperationsclub Alba Berlin, wie auch Marco Reus und dem deutschen Tischtennisprofi Timo Boll produziert, der vor allem auf chinesischen Social-Media-Kanälen ausgespielt wurde.
- Außerdem wurde ein auf die regionalen Marktgegebenheiten angepasstes Booklet entworfen, um sich vor Ort präsentieren zu können.
- Neben den attraktiven Testspielen, die der International Champions Cup bot, waren diverse BVB-Sponsoren die Treiber der China-Reise, allen voran

⁵⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=YdmHpF11M9o>, Borussia Dortmund: Karl-Heinz Riedle stellt den ersten Stopp der China-Reise vor (aufgerufen am 14.12.2016)

Hauptsponsor Evonik und Ausrüster Puma. Diese haben unter anderem China als ihren größten Potentialmarkt definiert.

6.3 Ankunft in China

Die Mannschaft und die Verantwortlichen konnten bereits bei der Ankunft am Flughafen, nach dem elfstündigen Flug, sehen welche Anziehungen der BVB inzwischen in Asien ausübt. Als der BVB in Shanghai landete, wurde er von über 1000 Fans empfangen.⁵¹ Im Gegensatz zum Vorjahr in Japan gab es auch keine Verwechslungen bei den Namen der Spieler. Sogar die Neuzugänge waren bekannt. Das zeigt, dass die chinesischen Fans sich regelmäßig mit dem Verein auseinander setzen und seine Aktivitäten aktiv verfolgen.

6.4 Aktivierungsmaßnahmen vor Ort

- Evonik-Fußballschule gastierte für sieben Tage in China. Während dieser sieben Tage standen drei Events mit insgesamt rund 200 asiatischen Kindern auf dem Programm. Alle Kinder erhielten ihre eigene BVB-Fußballausrüstung und trugen somit dazu bei, dass Shanghai für diese Zeit in Schwarzgelb aufleuchtete. Zuerst ging es an die Tongji University. Dort vermittelten die deutschen Trainer den Kindern der japanischen Fußballschule eine intensive und lehrreiche Trainingseinheit. Danach gingen alle zusammen noch ins Shanghai-Stadion zum Spiel des BVB gegen Manchester United. Am Tag darauf folgte das Corporate Social Responsibility Event. Dort gab es für Kinder von sechs Grundschulen aus sozial benachteiligten Umfeldern die Möglichkeit mit den BVB-Profis Sven Bender und Sokratis zu trainieren und Autogramme zu sammeln. Die letzte Station war, ein Event in Kooperation mit Puma, der Century Park in Shanghai. Auf dem Platz, auf dem auch die BVB-Profis trainierten, durften die Kinder der Evonik-Mitarbeiter Fußball spielen. Die Trainingseinheit wurde durch den Besuch der BVB-Profis Gonzalo Castro, Adrian Ramos, Roman Bürki und

⁵¹ Vgl. <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/bvb-im-reich-der-mitte-gelandet-bl-world-tour-noblsp.jspgl> (aufgerufen am 14.12.2016)

Neuzugang Mikel Merino unterstützt. Im Anschluss gaben auch diese den Kindern die Möglichkeit für Fotos und Autogramme.⁵²

- Die BVB-Profis Marc Batra, Roman Weidenfeller, Emre Mor, Sebastian Rode und Pierre-Emerick Aubameyang besuchten den über 400 Jahre alten Yu-Garten, eine Sehenswürdigkeit in der Altstadt von Shanghai. Dort absolvierten die fünf, unter Anleitung, eine offizielle Übungseinheit in TaiChi, eine alte chinesische Kampfkunst. Danach bekamen sie noch eine Einführung in die chinesischen Schriftzeichen, die Callgraphie-Technik. Sie durften versuchen Borussia Dortmund in chinesischen Schriftzeichen zu schreiben. Diese Maßnahmen brachten den BVB der chinesischen Tradition näher und tragen dem Ziel bei, Bekanntheitsgrad und Sympathiewerte zu erhöhen.
- Die Spieler und BVB-Verantwortlichen besuchten die Niederlassungen ihres Hauptsponsors nahe Shanghai, um in diesem Zuge die Evonik-Mitarbeiter zum Spiel einzuladen. Zudem begeisterten die beiden BVB-Stars Ousmane Dembélé und Marcel Schmelzer die 250 Mitarbeiter mit einem „Kickball-Game“. Dabei mussten die beiden versuchen, mit einem antiken chinesischen Ball, durch ein aufgestelltes „Torloch“ zu schießen. Im Anschluss standen die beiden den Mitarbeitern für Autogramme zur Verfügung.
- Evonik brandete anlässlich der China-Reise zwölf Busse mit dem schwarz-gelben Logo. Rund 3000 Mitarbeiter die täglich damit zur Arbeit fahren, sollten so emotional an den BVB herangeführt werden. Zudem legten die Busse auf ihren täglichen Fahrten um die 4000 Kilometer zurück. Über diese Strecke dienten diese als weiterer Werbewert.
- Weitere Aktivierungsmaßnahmen setzt der BVB mit Ausrüster Puma in einem Store in Shanghai um. So hatte Ausrüster PUMA in seinem Store in Shanghai Roman Weidenfeller und Marc Bartra zu Gast. 200 Fans kamen, obwohl das Event nicht angekündigt war. Die Besucher konnten Autogramme ergattern, es gab ein Frage-Antwort-Spiel und virtuell die Möglichkeit, in den Signal Iduna Park zu reisen, samt 360-Grad-Blick mit entsprechender Akustik.

⁵² Vgl. <http://www.bvb.de/Der-BVB/Fussballschule/News/Kinder-feierten-BVB-Evonik-Fussballschule-in-Shanghai> (aufgerufen am 14.12.2016)

- Auch beim BVB Champions Partner Huawei stand ein PR-Termin an. Die beiden Profis Marcel Schmelzer und Gonzalo Castro statteten den Mitarbeitern einen Besuch ab. Dabei gab es einen kleinen „Ballhochhalten-Wettbewerb“ unter den Mitarbeitern und den beiden Spielern. Außerdem standen sie ihnen für Autogramme und Fotos zur Verfügung. Am Ende gab es noch einen Rundgang durch die Ausstellungshallen des Unternehmens.⁵³
- Der Club aktivierte auch vor Ort die regionalen Engagements mit seinen neuen Sponsoren, dem chinesischen Drohnenhersteller DJI Innovations, sowie dem chinesischen Reiseanbieter „WOW-Sports“. DJI Innovations produziert 75 Prozent aller Drohnen dieser Welt und hat sich darauf spezialisiert, diese bei Sportveranstaltungen oder im Training einzusetzen. DJI Innovations war ebenfalls zum Event im Century Park in Shanghai eingeladen. Dort durften die Profis, die auch während der Trainingseinheit der Fußballschule dort waren, mit der Drohne fliegen und einen kleinen Geschicklichkeitstest absolvieren. Während dessen waren die Dortmunder Nuri Shahin und Erik Durm zu Gast bei „WOW-Sports“. Der chinesische Reiseanbieter wird ab der Saison 2017/18 Reisepakete zu ausgewählten Spielen für chinesische BVB-Fans nach Dortmund anbieten.
- Über Kooperationspartner versucht der BVB seine langfristigen und nachhaltigen Ziele in China zu erreichen. Seit diesem Jahr ist mit „Sport 8“ ein passender Kooperationspartner gefunden worden. „Sport 8“ ist ein Unternehmen zur Förderung des Fußballs in China, das sich der Ausbildung des Nachwuchses widmet. Zudem organisieren sie, zusammen mit dem Staat, die Fortbildung von Sportlehrern. Durch den Austausch mit ausländischen Clubs und Trainern, wie dem BVB, soll die Entwicklung des chinesischen Fußballs und der Aufbau von Vereinsstrukturen beschleunigt werden. Nebenbei weitet sich, durch die Mitentwicklung des Fußballs in China, die Bekanntheit des BVB aus und kann Sympathie für den Verein wecken.
- Während der China-Tour konnten die Fans dem BVB beim öffentlichen Training zusehen. Dieses bietet den chinesischen Anhängern, neben den beiden Spielen im Stadion, zusätzlich die Möglichkeit die Spieler hautnah in Aktion zu erleben. Nach der Trainingseinheit stehen den Fans alle BVB-Spieler für Autogramme und Fotos zur Verfügung.

⁵³ Vgl. <http://www.sponsors.de/huawei-nutzt-bvb-china-besuch-fuer-incentives> (aufgerufen am 15.12.2016)

- Zuletzt konnte der BVB durch den Besuch in China, zusammen mit seinem japanischen Partner H.I.S., einer Reiseagentur, auch die Bindung zu einigen BVB Fans aus Japan stärken. H.I.S. flog einige Fans aus Japan zu einem Meet and Greet mit Shinji Kagawa nach China ein.

6.5 Der International Champions Cup

Ein weiterer Grund für die China-Reise war der International Champions Cup. Dabei handelt es sich um ein „Mini-Turnier“ in China. Teilnehmer waren Manchester City, Manchester United und Dortmund. Die verschiedenen Spiele fanden in Shanghai, Peking und Shenzhen statt. Dem BVB bot sich durch die Teilnahme nicht nur ein sportlicher Vorteil, durch zwei starke Vorbereitungsspiele, sondern auch von der Bekanntheit der englischen Premier League Clubs zu profitieren. Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke sagte dazu: „wir begrüßen im Signal Iduna Park schon seit Jahren regelmäßig große Fangruppen und viele Medienvertreter aus China. Es ist uns ein Anliegen, nun zu einem Gegenbesuch anzutreten.“⁵⁴ Indem die Borussia sich dementsprechend gegen diese beiden Vereine präsentiert, besteht die Möglichkeit Aufmerksamkeit bei den chinesischen Fans zu erregen und ihre Bekanntheit zu steigern. Zudem erhält der BVB durch die Teilnahme einen ganz anderen Zugang zum chinesischen Markt, als wenn sie sich ihn selbst erschließen müssten.

Das erste Spiel bestritt der BVB gegen ManUnited. Wie erwartet hatte der Großteil der chinesischen Fans rote United Trikots an. Dass die Premier League bisher noch mehr Fans als die Bundesliga hat, zeigte sich auch beim Empfang der Mannschaftsbusse. Die Engländer wurden sehr enthusiastisch empfangen, wohingegen das Dortmunder Interesse eher gering war. Aus Dortmunder Sicht war das Spiel dafür ein voller Erfolg. Die Mannschaft gewann mit einem 4:1 gegen ManUnited. Die chinesischen Medien schwärmten daraufhin von der schwarzgelben Offensive. Der BVB konnte wie erhofft, durch seine sportliche Leistung, für Aufsehen unter den chinesischen Fußballfans sorgen.

Das zweite Spiel bestritt der BVB gegen ManCity. Leider verlor die Mannschaft nach einem 1:1 Endstand der regulären Spielzeit mit 6:7 im Elfmeterschießen. Das Positive war, dass zahlreiche chinesische BVB-Fans anwesend waren. Sie waren komplett in

⁵⁴ <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/BVB-misst-sich-in-China-mit-Manchester-Klubs> (aufgerufen am 15.12.2016)

schwarzgelben Fanartikeln eingedeckt und feuerten die Mannschaft 90 Minuten lang mit ihrer Choreo „Heja BVB“ an.

Aufgrund des 4:1 Sieges gegen Manchester United hat der BVB den International Champions Cup trotzdem gewonnen. Abschließend kann man sagen, dass die Teilnahme am Turnier die Ziele der China-Tour unterstützt haben. Der BVB konnte sich sportlich authentisch präsentieren und durch die Leistung seine Bekanntheit und Sympathie entsprechend steigern.

6.6 Social-Media-Kanäle

Die beiden Haupt-Social-Media-Kanäle, die der BVB in China bedient, sind „Tencent“ und „Sina Weibo“. Nach zwei Jahren zu Beginn der Reise hatte Dortmund bereits insgesamt über 1 Millionen Follower.



Abbildung 10: Anzahl der Follower des BVB über Sina Weibo und Tencent 2015

Durch diese Grundlage war es möglich während der China-Tour mit den chinesischen Fans zu kommunizieren und die Kanäle zur Aktivierung zu nutzen. Denn während der Tour war das Ziel des BVB nicht mehr Reichweitenwachstum, sondern die Interaktion mit den Fans. Dadurch sollten sich so viele Menschen wie möglich mit dem BVB beschäftigen und der Verein größtmöglich Aufmerksamkeit erregen. Trotz dessen gewann der BVB rund 25.000 neue Follower⁵⁵ auf den chinesischen Kanälen. Noch beeindruckender sind die Werte des offiziellen Hashtags der Reise „#Dortmund China trip#“. Dieser erzielte während der Tour rund 61 Millionen Impressionen auf den Netzwerken. Zudem wurden 19.000 Kommentare darüber gepostet. In den chinesischen Trendcharts der Kategorie Sport schaffte es der Hashtag während der Reise zwi-

⁵⁵ Stand 2016

schenzeitlich sogar auf Platz eins.⁵⁶ Man sieht, dass sich der Erfolg der Ziele des BVB gut an den digitalen Medien ablesen lässt.

6.7 Ein Positiver Nebeneffekt der China-Tour

„Die Internationalisierung wirkt sich über den bereisten Markt hinaus aus“, sagt David Görges, Leiter Neue Medien und CRM des BVB. Er erklärt, dass sich ein Club in einen neuen Zusammenhang stellt und dadurch neuen, attraktiven und exklusiven Content kreiert. Das bedeutet, dass die internationalen Social-Media-Kanäle des BVB, außerhalb von China, sprich Facebook, Twitter, Instagram usw. auch von der Reise profitieren.⁵⁷

Beispiel:

In der Sommerpause wuchs die Zahl der Facebook-Fans täglich durchschnittlich vierstellig. Während der China-Tour gab es einen Zuwachs von durchschnittlich rund 20.000 neuen Facebook-Fans pro Tag.

6.8 Wirtschaftlicher Profit der China-Reise

Laut SPONSORS dürfte der BVB am Ende mit einem mittleren siebenstelligen Euro-Betrag von seinen China-Aktivitäten profitieren. Auch die DFL trug ihren Teil dazu bei und bezuschusste die Reise mit dem Maximalbetrag von 300.000 Euro. Im Vordergrund der kommenden Jahre stehen jedoch nicht die Sponsoreneinnahmen, sondern die Millionen chinesischen Fußballfans. Über diese konnte der Verein und Ausrüster Puma bereits zuletzt extreme Steigerungsraten im Verkauf von Fanartikeln verzeichnen. Während der China-Reise wurden z.B. die Hälfte der Merchandising-Umsätze erzielt, die der BVB und Puma in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres 2015 zusammen erwirtschaftet hatten. Ein Problem dabei ist das Plagiat-Problem in China. Carsten Cramer sieht das so, „dass in China nur starke Marken kopiert werden“. Das wiederum dürfte den BVB erfreuen, da diese Kopien symbolisch für die starke Marke BVB stehen. Langfristig sieht Cramer darin kein Problem für das Merchandising Ge-

⁵⁶ <http://www.sponsors.de/der-bvb-auf-china-tour-eindruecke-sammeln-eindruck-hinterlassen> (aufgerufen am 17.12.2016)

⁵⁷ Vgl. <http://www.sponsors.de/der-bvb-auf-china-tour-eindruecke-sammeln-eindruck-hinterlassen> (aufgerufen am 17.12.2016)

schäft, denn es soll zurzeit ein Umdenken bei den Fans in China stattfinden – weg von Nachahmungen hin zu Originalen.⁵⁸

6.9 Fazit

Die Herausforderung dieser China-Reise war, sich unter gewissen Umständen, auf die kommende Bundesliga-Saison vorzubereiten und gleichzeitig die eigenen gesetzten Ziele zu erreichen. Darunter fallen die extreme Belastung durch die hohen Temperaturen und Luftfeuchtigkeit, sowie der Unmut der heimischen Fans über die Reise. Die traditionellen Anhänger sehen die Reise kritisch und verlangen vom Verein, dass er vom Geld und Kommerzdenken wekommt und sich wieder auf die traditionellen Werte des Fußballs konzentriert.⁵⁹ Für den BVB bedeutet dies einen „Spagat zwischen Borsigplatz und Shanghai“⁶⁰, um den Wünschen der Fans und den eigenen Zielen gerecht zu werden.

Das stellt der BVB sehr clever an. Er bringt die „Echte Liebe“ von Deutschland nach China. Das bedeutet er präsentiert sich authentisch und jegliche Aktivitäten geschehen in dem Wissen, woher der Verein kommt. Das erkennt man bereits an den Zielen, die der BVB sich in China gesetzt hat. Sie wollen nicht das schnelle Geld und wieder verschwinden, sondern versuchen sich langfristig in dem Markt zu etablieren. Auch das bereits oben genannte Markenversprechen konnte der BVB in China umsetzen. Bei den beiden Vorbereitungsspielen bot der BVB ein intensives Fußballerlebnis. Vor allem die Spieler trugen durch ihren Einsatzwillen und Leistung dazu bei, wie beim Torfestival gegen ManUnited oder dem Ausgleich in letzter Minute gegen ManCity. Das lässt meiner Meinung nach den aufgetragenen Zweifel der Fans verblassen und zeigt, dass der Verein die erste Hürde des „Spagats“ gemeistert hat.

Bleiben noch die Ziele, sich langfristig im chinesischen Markt zu etablieren und viele Menschen in einem neuen Markt zu erreichen um die Bekanntheit der Marke BVB auszuweiten. Ob der BVB sich langfristig im chinesischen etablieren wird kann man noch nicht sagen. Die Voraussetzungen für den BVB sind jedoch günstig. Mit Evonik und

⁵⁸ Vgl. <http://www.sponsors.de/der-bvb-auf-china-tour-eindruecke-sammeln-eindruck-hinterlassen> (aufgerufen am 17.12.2016)

⁵⁹ Vgl. <http://www.spoX.com/de/sport/fussball/championsleague/1609/Artikel/dortmund-bvb-marke-china-topklub.html> (aufgerufen am 17.12.2016)

⁶⁰ <http://www.sueddeutsche.de/sport/bvb-in-der-bundesliga-in-china-geld-verdienen-im-ruhrpott-daheim-sein-1.3137683> (aufgerufen am 17.12.2016)

Puma haben sie bereits zwei Partner die sehr aktiv auf dem Markt sind und eine Niederlassung dort haben. Außerdem hat der BVB durch seine dortigen Sponsorenpartner und Kooperationspartner, wie „WOW-Sports“ oder „Sports 8“ die richtige Grundlage geschaffen. „WOW-Sports“ ermöglicht den chinesischen BVB-Fans oder Sympathisanten die Möglichkeit ihre Mannschaft live im Signal Iduna Park erleben zu können, wodurch die Nähe und Zugehörigkeit zum Verein bestehen bleibt. Mit „Sports 8“ denkt der BVB nicht langfristig an seine Fans, sondern an den chinesischen Fußball allgemein. Da dieser gerade im Aufbau ist, wollen sie sich daran beteiligen um sich in diesem Zuge in dem Markt zu verfestigen. Außerdem erreichen sie durch ihr Mitwirken positive Aufmerksamkeit in der Bevölkerung. Das Land und die Leute mit Dortmund in Berührung zu bringen und die Bekanntheit des BVB zu steigern ist während der Reise sicherlich gelungen. Dazu beigetragen haben vor allem die oben aufgeführten Aktivierungsmaßnahmen, sowie die Teilnahme am ICC. Bei den Aktivierungsmaßnahmen, den PR-Aktivitäten, profitierte der BVB durch den direkten Kontakt zwischen Fans und dem BVB und seinen Spielern. Durch die Teilnahme am ICC profitierte der Verein zusätzlich von der Bekanntheit der englischen Premier League und konnte durch die beiden erfolgreichen Spiele die eigene Bekanntheit in der chinesischen Bevölkerung dementsprechend steigern. Das Marktforschungsinstitut Repucom hat ermittelt, dass rund 30 Millionen Chinesen sich für den BVB interessieren.⁶¹ Das bedeutet nicht zwingend, dass sie Fans sind aber sie kennen den Verein.

Aufgrund dessen kann man sagen, dass diese Reise für den BVB ein voller Erfolg war. Die Ziele wurden, soweit es geht, erreicht und die Marke BVB in China gestärkt. Auch Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke sieht das so und hat bereits jetzt eine weitere Reise für 2017 angekündigt.⁶¹ Trotz allem sollte der BVB langfristig sportlich international erfolgreich sein, um sich gegen die anderen europäischen Topclubs im chinesischen Markt behaupten zu können.

⁶¹ Vgl. http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/656546/artikel_bvb-setzt-sich-in-asien-fest--dritte-reise-2017-geplant.html (aufgerufen am 21.12.2016)

Literaturverzeichnis

BRANDFINANCE: The annual report on the world's most valuable football brands 2011. URL:

http://brandfinance.com/images/upload/top_30_european_football_brands_2011_final_website.pdf

BRANDFINANCE: The annual report on the world's most valuable football brands 2013. URL:

http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2013_new_opt.pdf

BRANDFINANCE: The annual report on the world's most valuable football brands 2016. URL: http://brandfinance.com/images/upload/football_50_report_for_print.pdf

BUNDESLIGA: BVB-Marketingchef Carsten Cramer im Exklusiv-Interview - Teil 1.

URL: <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/bvb-marketingdirektor-carsten-cramer-im-gespraech.jsp>

BUNDESLIGA: BVB im Reich der Mitte gelandet. URL:

<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/bvb-im-reich-der-mitte-gelandet-bl-world-tour-noblsp.jspgl>

BVB: Vorläufige Zahlen zum Geschäftsjahr 2015/16. Borussia Dortmund erzielt Rekordumsatz. URL: <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Borussia-Dortmund-erzielt-Rekordumsatz>

BVB: Kinder feierten BVB Evonik Fußballschule in Shanghai. URL:

<http://www.bvb.de/Der-BVB/Fussballschule/News/Kinder-feierten-BVB-Evonik-Fussballschule-in-Shanghai>

BVB: SIGNAL IDUNA PARK. URL: <http://www.bvb.de/Der-BVB/Signal-Iduna-Park/SIGNAL-IDUNA-PARK>

BVB: Suresh Letchmanan leitet Singapur-Repräsentanz. URL:

<http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Suresh-Letchmanan-leitet-Singapur-Repraesentanz>

BVB: BVB misst sich in China mit Manchester-Klubs. URL:

<http://www.bvb.de/News/Uebersicht/BVB-misst-sich-in-China-mit-Manchester-Klubs>

BVB AKTIE: Unternehmensportrait. URL: <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait>

DICTIONARY: Übersetzung und Bedeutung von "star". URL:
<http://www.thefreedictionary.com/star>

DUDEN: international Bedeutungsübersicht. URL:
<http://www.duden.de/rechtschreibung/international>

EUROSPORT: Borussia Dortmund- Hans-Joachim Watzke über den BVB-"Spagat zwischen Borsigplatz und Shanghai". URL:
http://www.eurosport.de/fussball/bundesliga/2016-2017/borussia-dortmund-hans-joachim-watzke-uber-den-bvb-spagat-zwischen-borsigplatz-und-shanghai_sto5730790/story.shtml

FACEBOOK: Borussia Dortmund. URL:
<https://www.facebook.com/BVB/?ref=ts&fref=ts>

FAZ: China im Fußballfieber. Das Ende des heroischen Individualismus. URL:
<http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball-wm/china-im-fussballfieber-das-ende-des-heroischen-individualismus-11010355.html>

FOOTBALLFASHION: Arsenal FC Unveil 2015/16 PUMA Away Kit in Singapore. URL:
<http://footballfashion.org/wordpress/2015/07/14/arsenal-fc-unveil-201516-puma-away-kit-in-singapore/>

GIBMICH-DIEKIRSCH: Interview mit Suresh Letchmanan. „Es kommt darauf an, an welche Tür Du klopfst“. URL: <http://www.gibmich-diekirsche.de/nc/berichtsanzeige/?pid=34&uid=2779>

HANDELSBLATT: Auslandsvermarktung. Wie die Bundesliga erstklassig werden will. URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/auslandsvermarktung-wegweisender-coup-mit-medien-mogul-murdoch/9595248-2.html>

HANDELSBLATT: Auslandsvermarktung. Wie die Bundesliga erstklassig werden will. URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/auslandsvermarktung-wie-die-bundesliga-erstklassig-werden-will/9595248.html>

KICKER: BVB-Asienreise: "Richtiger Schritt im richtigen Moment". URL:
http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/633112/artikel_bvb-asienreise_richtiger-schritt-im-richtigen-moment.html

KICKER: BVB setzt sich in Asien fest - dritte Reise 2017 geplant. URL:
http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/656546/artikel_bvb-setzt-sich-in-asien-fest---dritte-reise-2017-geplant.html

KIENBAUM, Jochen/ **KABST**, Rüdiger/ **GUTMANN**, Joachim (2000): Internationalisierung im Mittelstand, Gabler Wiesbaden 2000.

N-TV: Beliebtester Verein im Nachbarland. BVB eröffnet Fanshop in Polen. URL: <http://www.n-tv.de/sport/fussball/BVB-eroeffnet-Fanshop-in-Polen-article5659521.html>

PERLITZ, Manfred (2004): Internationales Management, Lucius & Lucius Stuttgart 2004

PROJECTOR ONLINE MARKETING: Die Bundesligavereine im Social Web – RB Leipzig nur auf dem Relegationsplatz. URL: <http://www.projecter.de/blog/social-media/die-bundesligavereine-im-social-web-rb-leipzig-nur-auf-dem-relegationsplatz.html>

SCHERM, Ewald/ **SÜß**, Stefan (2001): Internationales Management: Eine funktionale Perspektive, Vahlen 2001

SPIEGEL: Krise in Dortmund. Zukunft des BVB hängt von drei Kreditgebern ab. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/krise-in-dortmund-zukunft-des-bvb-haengt-von-drei-kreditgebern-ab-a-342303.html>

SPIEGEL: Clubsanierung. Borussia Dortmund vorläufig gerettet. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/clubsanierung-borussia-dortmund-vorlaeufig-gerettet-a-346350.html>

SPONSOR^s: Huawei nutzt BVB-China-Besuch für Incentives. URL: <http://www.sponsors.de/huawei-nutzt-bvb-china-besuch-fuer-incentives>

SPONSOR^s: Der BVB auf China-Tour: Eindrücke sammeln, Eindruck hinterlassen. URL: <http://www.sponsors.de/der-bvb-auf-china-tour-eindruecke-sammeln-eindruck-hinterlassen>

SPOX: BVB-Marketingdirektor Cramer im Interview. "Der BVB wird der BVB bleiben". URL: <http://www.spox.com/de/sport/fussball/themenwoche/zukunft-des-fussballs/carsten-cramer-interview-borussia-dortmund-bvb-internationalisierung-marketing-direktor-vertrieb-asien-singapur-maerkte-ausland.html>

SPOX: Dortmund auf dem Weg zum internationalen Topklub. URL: <http://www.spox.com/de/sport/fussball/championsleague/1609/Artikel/dortmund-bvb-marke-china-topklub.html>

SPORT.BIZ: BVB-Direktor Carsten Cramer: "In China und Indien wartet man nicht auf uns". URL: <http://www.jp4sport.biz/archive/5783/bvb-direktor-carsten-cramer-in-china-und-indien-wartet-man-nicht-auf-uns/>

SPRINGER: Internationalisierung von Unternehmen. URL: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-4218-0_2#page-1

STATISTA: China: Einwohner (Gesamtbevölkerung) von 2006 bis 2016 (in Millionen Einwohner). URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/19323/umfrage/gesamtbevoelkerung-in-china/>

SUEDDEUTSCHE ZEITUNG: China will auch im Fußball Großmacht werden. URL: <http://www.sueddeutsche.de/news/sport/fussball-china-will-auch-im-fussball-grossmacht-werden-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-151207-99-141507>

SUEDDEUTSCHE ZEITUNG: In China Geld verdienen, im Ruhrpott daheim sein. URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/bvb-in-der-bundesliga-in-china-geld-verdienen-im-ruhrpott-daheim-sein-1.3137683>

TAGESSPIEGEL: China hat den Fußball entdeckt. Fernziel Weltmeister. URL: <http://www.tagesspiegel.de/sport/china-hat-den-fussball-entdeckt-fernziel-weltmeister/11367424.html>

TRANSFERMARKT: Borussia Dortmund Daten und Fakten. URL: <http://www.transfermarkt.de/borussia-dortmund/datenfakten/verein/16>

WAZ: Rund 30 Millionen Chinesen kennen Borussia Dortmund. URL: <http://www.derwesten.de/sport/fussball/bvb/rund-30-millionen-chinesen-kennen-borussia-dortmund-id12033656.html>

WAZ: Warum der BVB bei seiner Asien-Tour nicht nur abkassieren will. URL: <http://www.derwesten.de/sport/fussball/bvb/warum-der-bvb-bei-seiner-asien-tour-nicht-nur-abkassieren-will-id10866608.html>

WELTN24: Der BVB auf der Spur des goldenen Drachen. <https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund/article132450504/Der-BVB-auf-der-Spur-des-goldenen-Drachen.html>

WIRTSCHAFTSLEXIKON: Markenidentität. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/markenidentit%C3%A4t/markenidentit%C3%A4t.htm>

YOUTUBE: Karl-Heinz Riedle stellt den ersten Stopp der China-Reise vor. URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=YdmHpFI1M9o>

ZEIT-ONLINE: BVB entgeht der Insolvenz. URL: <http://www.zeit.de/2005/11/borussia>

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hirschberg, 02.01.2017

Dennis Kupfer

Ort, Datum

Vorname Nachname